

Літня Школа Медіації 2026

збірник матеріалів науково-практичної конференції
м. Київ, 06-10 липня 2026 року



УДК 005.574(06)
Л-69

Рекомендовано до поширення через мережу «Інтернет»
кафедрою менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК
Університету економіки та права «КРОК»
(протокол № 2 від 13 жовтня 2026 року)

Редакційна колегія:

Діана Левченко (*голова*), Ольга Карпова, Оксана Сєдашова,
Вадим Рахліс, Інна Доляновська, Наталія Калініна,
Ігор Окунєв, Вікторія Поліщук, Ангеліка Ткачук

Л-69 Літня Школа Медіації 2026: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 06-10 липня 2026 р.). Київ: Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК, 2026. 42 с.

У збірнику представлено наукові праці учасників науково-практичної конференції «Літня Школа Медіації 2026», що відбулася за організації Університету економіки та права «КРОК», Бізнес Школи КРОК, кафедри менеджменту та інноваційного розвитку 06-10 липня 2026 року.

До збірника увійшли тези доповідей здобувачів магістерської програми «Медіація та менеджмент конфліктів» Бізнес Школи КРОК, Університету «КРОК», що відображають результати наукових досліджень у сфері медіації, переговорів, інших альтернативних способів вирішення спорів. Збірник розраховано на медіаторів, науковців, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти усіх рівнів навчання, представників бізнесу, представників органів державної влади та місцевого самоврядування.

*Видається мовою оригіналу в авторській редакції.
Відповідальність за зміст наукової праці несе автор.*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**Голова організаційного комітету**

Діана ЛЕВЧЕНКО, PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Члени організаційного комітету

Ольга КАРПОВА, магістр медіації та менеджменту конфліктів, виконавчий директор Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Оксана СЕДАШОВА, к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Вадим РАХЛІС, к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Інна ДОЛЯНОВСЬКА, к.юрид.н., доцент, доцент кафедри державно-правових дисциплін Університету «КРОК»

Наталія КАЛІНІНА, к.філ.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Ігор ОКУНСЬВ, к.юрид.н., адвокат, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Вікторія ПОЛІЩУК, медіатор, адвокат, викладач Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Ангеліка ТКАЧУК, керівник проєктів та програм Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

ЗМІСТ

Олександр ХАВІН КОНФЛІКТОЛОГІЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ	5
Ксенія СТАРОВОЙТ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В СИСТЕМІ ТРЬОХ КОРИДОРІВ.....	6
Ольга БОРОДІНА HYBRID DISPUTE RESOLUTION ЯК ПРОЦЕДУРА ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ ШЛЯХОМ ПОЄДНАННЯ АРБІТРАЖУ ТА МЕДІАЦІЇ	10
Галина БІРЮКОВА МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕДІАТОРА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ.....	12
Віталій БСЛАШЕВ МЕДІАЦІЯ "НА БЕРЕЗІ": ЯК ЗАКЛАСТИ КОНФЛІКТОСТІЙКІСТЬ В АРХІТЕКТУРУ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА	15
Дарія ЛІ ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ З ДЕРЖАВОЮ	16
Еліна НЕЖЕЛЬСЬКА РОЛЬ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОДОЛАННІ БАР'ЄРІВ МІЖПОКОЛІННОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ	18
Аліна ЦІЛИК ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ, АРБІТРАЖУ ТА ПЕРЕГОВОРІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ	20
Олена ТРАЧ МЕДІАЦІЯ В ПОЛІКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: УКРАЇНА ТА ДАНІЯ	24
Наталія ПРИТИКОВСЬКА РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОБОРОНИ..	27
Вікторія ЯКУШЕВА ВПЛИВ ЧИ МАНІПУЛЯЦІЯ? ЕТИЧНІ МЕЖІ КОМУНІКАЦІЇ	29
Лілія ЗАХАРЧУК НОВІТНИЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ В ПРИВАТНИХ ШКОЛАХ УКРАЇНИ	32
Марія ЛОВКА ОСОБИСТІСТЬ ТА ЇЇ ПОВЕДІНКА В КРИЗОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ	34
Діана ТИШКО ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ	38

Олександр ХАВІНздобувач вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

KhavinOV@krok.edu.ua

КОНФЛІКТОЛОГІЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ

Конфлікт у ветеринарній клініці нерідко сприймають як питання сервісу або як прикру рису окремих клієнтів. Такий погляд звужує проблему. Суперечка з власником здатна змінити клінічне рішення, затримати діагностику, перервати розпочате лікування або зробити подальше спілкування настільки напруженим, що працівники клініки втрачають важливу інформацію про пацієнта. Наслідки при цьому відчуває тварина, хоча учасниками розмови є люди.

Головна особливість ветеринарної практики полягає в її тристоронній будові. Пацієнт не описує симптомів, не ставить запитань і не дає згоди на втручання. Усі відомості надходять від власника, він же обирає між запропонованими варіантами та оплачує допомогу, тоді як професійну відповідальність за обґрунтованість рішення несе лікар. Тварина при цьому стає полем проєкцій обох сторін. Власник переконаний, що вона страждає, лікар бачить стабільний стан, і кожен щиро вважає, що говорить від її імені. Конфліктний потенціал закладено в самій цій конструкції, а не в поганому характері учасників.

Друга особливість пов'язана з асиметрією знань. Власник змушений довіряти професіоналові, але не має способу самостійно перевірити цю довіру. Навіть друга думка іншого лікаря рідко розв'язує сумнів, адже порівняти два фахові висновки без фахової підготовки неможливо. Тому підозра на кшталт «а чи не обманюють мене» є не проявом складного характеру, а раціональною реакцією на структурну неможливість перевірки. Знижують цю напругу прозорість пояснень, письмові висновки та рекомендації, попереднє інформування про вартість і чесність щодо невизначеності прогнозу.

Третя особливість стосується емоційної прив'язаності. Для значної частини власників тварина є членом родини, тому рішення про діагностику, лікування чи евтаназію ухвалюються в полі страху, провини та горя. Розмова про гроші відбувається поруч із розмовою про любов, і ця комбінація сама собою конфліктогенна. У стані гострого стресу людина фізично не здатна сприймати раціональні аргументи, тож першим кроком лікаря має бути зниження напруги, а не нарошування доказів.

Додає складності й режим роботи. Консультації відбуваються в умовах дефіциту часу, нерідко вночі або в живій черзі, невідкладні стани вимагають рішень ще до того, як зібрано повний анамнез, а фінансові питання доводиться обговорювати одночасно з клінічними. Жодна з цих обставин не робить конфлікт неминучим, але кожна підвищує ціну комунікативної помилки.

Із цих особливостей впливає зміст необхідної підготовки. До знань належать уявлення про те, чим конфлікт відрізняється від розбіжності чи напруження, з яких структурних елементів він складається, за якими стадіями ескалює і які причини найчастіше породжують його в умовах клініки. До навичок належать активне слухання та з'ясування позиції власника, пояснення ризиків простою мовою, перевірка розуміння через переказ,

керування очікуваннями щодо вартості й прогнозу, деескалація гострої розмови, фіксація домовленостей у документації, а також уміння коректно завершити спілкування, якщо воно переходить в образи. Кожна з цих навичок тренується так само, як будь-яка клінічна маніпуляція.

Ксенія СТАРОВОЙТ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

StarovoiTOY@krok.edu.ua



ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В СИСТЕМІ ТРЬОХ КОРИДОРІВ

Сфера нерухомості є однією з найбільш переговорно насичених галузей бізнесу, оскільки кожна угода поєднує економічні, юридичні, психологічні та комунікативні аспекти. На відміну від стандартного продажу товару, операції з нерухомістю пов'язані з високою вартістю об'єкта, значним рівнем ризику, тривалим строком прийняття рішення та участю кількох сторін: продавця, покупця, ріелтора, нотаріуса, банку, оцінювача, юриста, родичів або бізнес партнерів. Саме тому переговори у сфері нерухомості доцільно розглядати не як разовий торг щодо ціни, а як складний процес узгодження інтересів, очікувань, ресурсів і правових гарантій.

Актуальність теми посилюється умовами сучасного українського ринку нерухомості. У воєнний період рішення про купівлю, продаж або оренду житла приймається під впливом безпекових ризиків, коливання попиту, нерівномірного регіонального розвитку, обмеженої доступності іпотечного фінансування та необхідності ретельної перевірки документів. Національний банк України зазначає, що за збереження безпекових ризиків та без доступної іпотеки попит на нерухомість і надалі буде стриманим (Національний банк України, 2025). Водночас у Стратегії розвитку іпотечного кредитування підкреслено, що після 2021 року ринок нерухомості майже не підживлювався іпотекою, а його відновлення відбувалося переважно за рахунок коштів девелоперів і покупців (Національний банк України, 2025). Це означає, що переговорна компетентність ріелтора набуває особливого значення, адже саме через переговори сторони шукають баланс між ціною, строками, безпекою, формою розрахунку та гарантіями виконання домовленостей. У сучасній англійській літературі переговори в нерухомості розглядаються як сфера, що потребує переходу від жорсткої моделі «виграш – програш» до більш гнучкої моделі створення цінності. Т. Вігельманн і Г. Фалкао наголошують, що професіонали ринку нерухомості працюють у середовищі високої невизначеності, конфліктності та взаємозалежності сторін, тому мають використовувати не лише інтуїцію, а й системні переговорні рамки (Wiegmann, Falcão, 2024). Автори пропонують підхід value win-win, відповідно до якого результативні переговори не повинні бути наївною поступливістю, але й не мають будуватися виключно на тиску. Ефективний переговорник має знижувати ризики, одночасно збільшуючи цінність угоди для сторін (Falcão, Wiegmann, 2024).

Теоретичною основою для аналізу переговорів у нерухомості є класичні поняття BATNA та ZOPA. BATNA означає найкращу альтернативу угоді, тобто варіант дій сторони у разі недосягнення домовленості. ZOPA є зоною можливої угоди, у межах якої інтереси сторін можуть бути узгоджені. У сфері нерухомості ці поняття мають практичне значення: покупець порівнює об'єкт з іншими доступними варіантами, продавець оцінює наявність інших покупців, орендодавець аналізує попит, а ріелтор допомагає сторонам зрозуміти реалістичність їхніх очікувань. Українські дослідники ділових переговорів також підкреслюють значення підготовки, збору інформації про партнера, аналізу попередніх угод, визначення стратегії та найкращої альтернативи майбутній домовленості (Лисиця, Ястремська, 2023).

Для практичного структурування переговорів у сфері нерухомості доцільно застосовувати систему трьох коридорів: коридор сенсу, коридор вигоди та коридор сили. Ця модель може розглядатися як прикладна рамка, яка поєднує психологічний, економічний і стратегічний аспекти переговорного процесу. Її перевага полягає в тому, що вона дозволяє ріелтору не змішувати різні рівні комунікації, а послідовно з'ясовувати: чому сторона хоче угоду, що саме вона вважає вигідним, і які реальні важелі або обмеження має.

Перший елемент моделі – коридор сенсу. Він пов'язаний із виявленням глибинної мотивації сторін. У переговорах щодо нерухомості заявлена позиція часто не збігається з реальним інтересом. Наприклад, покупець може говорити, що хоче «знижку», але його реальний інтерес полягає у відчутті безпеки, швидкому переїзді, близькості до школи, наявності укриття, стабільному електропостачанні або зручному транспортному сполученні. Продавець може наполягати на високій ціні, але його справжня мотивація може бути пов'язана з потребою швидко закрити кредит, переїхати в інше місто, розділити майно або отримати кошти для купівлі іншого об'єкта. Коридор сенсу відповідає інтерес-орієнтованому підходу до переговорів. Його завдання – перевести комунікацію з рівня позицій на рівень потреб. Якщо ріелтор не з'ясовує сенс угоди для кожної сторони, переговори швидко перетворюються на конфлікт щодо ціни. Якщо ж мотивація зрозуміла, з'являється можливість запропонувати рішення, яке відповідає реальній потребі. Наприклад, для покупця з дітьми важливими можуть бути не лише квадратні метри, а й безпечний район, інфраструктура, поверх, автономне опалення або генератор у будинку. Для інвестора сенсом угоди буде ліквідність, можливість подальшої оренди та прогнозована дохідність. Для продавця сенсом може бути не максимальна ціна, а швидкість і надійність розрахунку.

Другий елемент моделі – коридор вигоди. Він охоплює економічну та ціннісну сторону переговорів. У нерухомості вигода не обмежується зниженням ціни. Вона може формуватися через пакет умов: строки оплати, спосіб розрахунку, розподіл витрат, залишення меблів і техніки, готовність продавця чекати іпотечне рішення, дата звільнення квартири, нотаріальні витрати, юридичний супровід, гарантії щодо боргів за комунальні послуги або технічного стану об'єкта. Тому професійні переговори мають будуватися не тільки навколо питання «на скільки дешевше?», а навколо питання «який пакет умов робить угоду прийнятною для сторін?». Саме в коридорі вигоди реалізується принцип створення цінності. Фалкао і Вігельманн підкреслюють, що цінність у переговорах щодо нерухомості є значно ширшою, ніж ціна активу: сторони можуть впливати на результат через строки, податкову структуру, транзакційні витрати, ризики та додаткові умови (Falcão, Wiegelmann, 2024). Наприклад, продавець може не погодитися на суттєве зниження ціни, але може погодитися залишити меблі, швидко підготувати документи, взяти на себе частину витрат або надати час

для оформлення кредиту. Покупець, у свою чергу, може запропонувати швидкий аванс, прозору форму розрахунку або коротший строк виходу на угоду. На українському ринку коридор вигоди має особливе значення через обмежену роль іпотеки та підвищену чутливість покупців до ризиків. Марченко і Коляденко зазначають, що житловий ринок України у воєнний період характеризується потребою в гнучкості, адаптації до швидкозмінних умов та врахуванні економічних і геополітичних факторів (Марченко, Коляденко, 2024). У таких умовах вигода формується не лише через ціну об'єкта, а й через довіру до документів, прогнозованість угоди, безпеку розрахунків і мінімізацію ризику недобудови або проблем з правом власності.

Третій елемент моделі – коридор сили. Він пов'язаний із реальними важелями сторін, їхніми альтернативами, строками, обмеженнями та готовністю відмовитися від угоди. У переговорах сила не завжди означає тиск або домінування. Часто вона означає обізнаність, підготовку, наявність альтернатив і здатність приймати рішення без емоційної залежності від конкретного об'єкта. Покупець має сильнішу позицію, якщо має кілька подібних варіантів і не прив'язаний до однієї квартири. Продавець має сильнішу позицію, якщо об'єкт ліквідний, документи готові, ціна відповідає ринку, а попит підтверджений реальними переглядами. Ріелтор має переговорну силу тоді, коли володіє ринковою аналітикою, знає юридичні ризики, розуміє мотивацію сторін і може обґрунтувати пропозицію не емоційно, а фактами. Коридор сили тісно пов'язаний із правовою перевіркою угоди. В Україні договір купівлі-продажу нерухомості має бути нотаріально посвідчений, а право власності підлягає державній реєстрації (ICLG, 2026). Baker McKenzie також підкреслює, що перед укладенням договору покупець зазвичай проводить юридичну перевірку об'єкта, включаючи перевірку правостановлюючих документів, попередніх переходів права власності, обтяжень, оренди та інших ризиків (Baker McKenzie, 2026). Це означає, що сила сторони в переговорах залежить не лише від фінансових можливостей, а й від юридичної чистоти позиції.

Система трьох коридорів може бути застосована ріелтором на всіх етапах угоди. На етапі першого контакту ріелтор працює переважно з коридором сенсу: ставить відкриті запитання, з'ясовує мотивацію, потреби, строк прийняття рішення та критерії вибору. На етапі презентації об'єкта активізується коридор вигоди: ріелтор показує не тільки характеристики квартири, а й практичну цінність для конкретного клієнта. На етапі торгу ріелтор поєднує коридор вигоди й коридор сили: аналізує ринкові аналоги, альтернативи, готовність сторін до поступок, можливі ризики зриву угоди. На фінальному етапі переговорів ключовим стає баланс усіх трьох коридорів: сторони мають розуміти сенс домовленості, бачити вигоду та мати достатні гарантії виконання угоди. Практичний приклад застосування моделі можна описати так. Покупець зацікавився квартирою, але просить знижку 10 %. Якщо ріелтор одразу переходить до торгу, переговори можуть зайти в глухий кут. Якщо ж він працює за системою трьох коридорів, спочатку з'ясовується сенс: чому покупцю підходить саме цей об'єкт, які критерії є критичними, чи є альтернативи. Потім аналізується вигода: чи можна компенсувати відсутність великої знижки іншими умовами – меблями, технікою, строком звільнення, оплатою частини витрат або швидким оформленням. Після цього оцінюється сила: чи є інші покупці, наскільки ціна відповідає ринку, чи готовий продавець чекати, чи має покупець фінансування. У результаті переговори стають більш структурованими, а рішення – менш емоційним. Важливо, що система трьох коридорів не заперечує класичні переговорні теорії, а адаптує їх до практики ринку нерухомості. Коридор сенсу відповідає роботі з інтересами сторін; коридор вигоди – створенню цінності та пошуку взаємовигідного пакета умов; коридор

сили – BATNA, ZOPA, дедлайнам, альтернативам і правовим гарантіям. Така структура дозволяє ріелтору уникати хаотичних переговорів, краще контролювати процес і не зводити свою роль до передавання пропозицій між покупцем і продавцем.

Отже, ведення переговорів у сфері нерухомості в системі трьох коридорів є ефективним прикладним підходом, що дає змогу поєднати мотиваційний, економічний та стратегічний рівні комунікації. Коридор сенсу допомагає зрозуміти реальні потреби сторін; коридор вигоди дає можливість сформувавши цінність угоди за межами простої ціни; коридор сили дозволяє оцінити альтернативи, ризики та реальні межі поступок. Для українського ринку нерухомості така модель є особливо актуальною, оскільки рішення сторін приймаються в умовах безпекової невизначеності, обмеженого фінансування, високої ціни помилки та необхідності правової перевірки. Саме тому переговорна компетентність ріелтора стає не додатковою, а базовою професійною навичкою, від якої залежить результативність і безпечність угоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baker McKenzie. (2026). Acquisition of real property | Ukraine. *Global Corporate Real Estate Guide*. <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/global-corporate-real-estate-guide/europe-middle-east-and-africa/ukraine/topics/acquisition-of-real-property>
2. Falcão, H., & Wiegmann, T. (2024). Real estate negotiations: A value win win approach. *INSEAD Knowledge*. <https://knowledge.insead.edu/strategy/real-estate-negotiations-value-win-win-approach>
3. ICLG. (2026). Real estate laws and regulations Ukraine 2026. *International Comparative Legal Guides*. <https://iclg.com/practice-areas/real-estate-laws-and-regulations/ukraine/>
4. Wiegmann, T., & Falcão, H. (2024). Practice briefing: A comprehensive negotiation framework for real estate professionals. Part I. *Journal of Property Investment & Finance*, 42(6), 591–603. <https://doi.org/10.1108/JPIF-03-2024-0034>
5. Wiegmann, T., & Falcão, H. (2024). Practice briefing: A comprehensive negotiation framework for real estate professionals. Part II. *Journal of Property Investment & Finance*, 43(1), 83–94. <https://doi.org/10.1108/JPIF-04-2024-0057>
6. Лисиця, Н. М., & Ястремська, О. О. (2023). Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. *Актуальні питання у сучасній науці*, 9(15), 75–80. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30350/1/Стаття%202023%20Ястремська%20О.О..pdf>
7. Марченко, О., & Коляденко, Р. (2024). Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку житлової нерухомості: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-153>
8. Національний банк України. (2025). Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
9. Національний банк України. (2025). Стратегія з розвитку іпотечного кредитування. https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_Mortgage_2025.pdf

Ольга БОРОДИНАздобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

BorodinaOV@krok.edu.ua

HYBRID DISPUTE RESOLUTION ЯК ПРОЦЕДУРА ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ ШЛЯХОМ ПОЄДНАННЯ АРБІТРАЖУ ТА МЕДІАЦІЇ

Арбітраж та медіація відомі як альтернативні та гібридні методи врегулювання спорів в комерційній діяльності підприємств. В Україні дані процедури регулюються відповідно регламентом Міжнародного комерційного арбітражного суду (далі - МКАС) при Торгово-промисловій палаті України (далі - ТПП) та Законом України «Про медіацію». Під процедурою Hybrid dispute resolution або гібридним врегулюванням спорів слід розуміти процес, який поєднує елементи двох або більше традиційних методів вирішення спорів, таких як медіація та арбітраж, для створення індивідуалізованого рішення. Спробуємо розібратися у особливостях застосування даної процедури, її недоліках та перевагах.

Найпоширенішим прикладом застосування такої процедури є медіація-арбітраж (med-arb) або арбітраж-медіація (arb-med), де той самий нейтральний посередник спочатку виступає як медіатор, а потім, якщо потрібно, як арбітр. Цей підхід забезпечує гнучкість, допомагає заощадити час і кошти, і може бути ефективнішим для складних спорів, які вимагають більш індивідуалізованого підходу.

В Україні процедуру арбітражного розгляду та інші процесуальні питання визначаються Регламентом МКАС при ТПП України та відповідними положеннями. Рішення МКАС обов'язкові для сторін спору, можуть бути визнані та виконані в Україні та в інших країнах (Міжнародний, 2025).

Медіація це - добровільний, конфіденційний і структурований процес переговорів між сторонами конфлікту, який відбувається за участю нейтрального посередника – медіатора. Медіатор допомагає сторонам налагодити комунікацію, зрозуміти інтереси один одного та самостійно знайти взаємоприйнятне рішення конфлікту, що робить медіацію одним з видів альтернативного врегулювання спорів (Про медіацію, 2021). Хоча з 2021 року в Україні прийнято і діє відповідний закон, інститут медіації все одно не набув широкого поширення в суспільстві.

Медіація як альтернативний метод є дієвим механізмом врегулювання конфліктів в багатьох країнах світу. Досвід окремих країн у використанні арбітражу та медіації в Європі, Великобританії та США, дає можливість зрозуміти популярність та дієвість цієї процедури. З кінця минулого століття медіація та інші процедури альтернативного вирішення спорів (далі - АВС) почали активно поширюватися в усьому світі. Країни прецедентного права (Канада, Велика Британія, Австралія і Нова Зеландія) швидко включились до цього руху і створили у себе інститути АВС, подібні вже існуючим в США.

До основних способів АВС у зазвичай відносять переговори, медіацію та арбітраж (третейський суд), іноді додають до цього переліку також консiliaцію.

Гібридні (комбіновані) способи альтернативного вирішення спорів утворюються за рахунок поєднання основних способів (мед-арб, арб-мед) або внаслідок їх еволюції (міні-розгляд, колаборативні процедури, партисипативні процедури тощо).

Збільшенню ролі АВС у вирішенні міжнародних комерційних спорів посприяла систематизація законодавства з питань медіації шляхом прийняття Типового закону ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди» (2018 р.). У 2020 р. набула чинності Конвенція ООН про міжнародні мирові угоди, укладені в результаті медіації (Сінгапурська конвенція), яка була ратифікована Україною (United, 2018). Окрім того, Сінгапурська конвенція базується на Нью-Йоркській конвенції про арбітраж 1958 року, відтак, тлумачення положень Нью-Йоркської конвенції 1958 року можуть застосовуватися і до Сінгапурської конвенції про медіацію.

Широкого застосування у європейських країнах набула медіація, можливість застосування якої закріплена у Директиві Європейського Парламенту і Ради 2008/52/ЄС від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів посередництва (медіації) у цивільних та комерційних справах (Директива, 2008).

Що ж спільного мають та чим відрізняються арбітраж та медіація? Із спільних рис можливо зазначити, що обидві процедури є: альтернативними видами вирішення конфліктів; врегульовані законодавством, але державою не визначено обов'язковості застосування; є процедурами добровільними; відбуваються за участю посередника.

Разом з тим, до відмінних рис слід віднести: 1. Метою медіації є налагодження комунікації між сторонами, сприяння у прийнятті ними спільного рішення. При цьому медіатор діє як посередник та не приймає рішень, в той час як арбітр уповноважений прийняти рішення у справі особисто. 2. Рішення арбітра можливо оскаржити, в той час як даний етап є неможливим у результаті медіації, адже результат добровільної домовленості сторін визначається положеннями медіаційної угоди. 3. Арбітражний розгляд справи відбувається із прив'язкою до місця знаходження сторін або арбітражного застереження.

Не можемо залишити поза увагою той досвід, який має місце в Україні стосовно застосування гібридного врегулювання комерційних спорів при ТПП України. Розглядає такі спори МКАС, сама процедура розгляду справи складає від 3 до 8 місяців, реєстраційний збір за подачу позову складає \$600 в залежності від вартості позову. Спір розглядається колегією арбітрів від 1 або 3, які призначаються сторонами або президентом ТПП. Правовою підставою для застосування процедури «Медіація-Арбітраж» є угода сторін про передачу спорів на вирішення МКАС із застосуванням комбінованої процедури «Медіація-Арбітраж» (Міжнародний, 2026).

Така процедура проводиться поетапно: 1) постановою Голови МКАС порушується медіаційне провадження, яке здійснюється відповідно до Правил медіації МКАС; 2) після припинення медіаційного провадження постановою Голови МКАС порушується арбітражне провадження, яке здійснюється відповідно до Регламенту МКАС.

Якщо за допомогою медіації сторонам не вдалось остаточно врегулювати спір, то такий спір підлягає остаточному вирішенню в порядку, передбаченому Регламентом МКАС.

Перевагами такого методу Hybrid dispute resolution слід вважати: покращення комунікацію між сторонами і можливість самостійно прийняти спільне результативне рішення в результаті медіації; можливість повернення до арбітражної процедури, у разі неефективності використання медіації; можливість інтеграції медіації та арбітражу в рамках одного провадження.

Можемо дійти висновку, що гібридний метод розглядання спорів є досить ефективним видом альтернативного розгляду спорів, посилення підтримки медіації серед арбітрів позитивно впливати на розвиток медіації в Україні. Це покращує обізнаність та сприяє тому, що сторони обирають шлях вирішення спору за допомогою медіації та арбітражу.

Разом з тим, недоліками застосування методу Hybrid dispute resolution слід вважати наступні: даним методом охоплюється надзвичайно вузьке коло відносин – комерційні, при чому у більшості спорів одна із сторін є іноземна компанія/підприємство; відсутність обов'язку використання даного методу – лише за порадою арбітра або у разі включення такої можливості як різновиду вирішення спору у зміст комерційної угоди; неможливість використання методу в інших видах господарських спорів за участі судді, який не може виступати арбітром. Вирішення подібних недоліків потребує серйозних змін до вітчизняного процесуального законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2021). *Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
2. Європейський Парламент та Рада Європейського Союзу. (2008). *Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах*. <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>
3. Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України. (2025). *Регламент Міжнародного комерційного арбітражного суду при ТПП України*. <https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Reglament-ISAS-pry-TPP-Ukrayiny.pdf>
4. Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України. (2026). *Регламент МКАС при ТПП України: Стаття 16*. <https://icac.org.ua>
5. United Nations. (2018). *United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation*. <https://www.singaporeconvention.org/convention/the-convention-text/>

Галина БІРЮКОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

BiriukovaHI@krok.edu.ua



МІЖКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕДІАТОРА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Актуальність теми пов'язана з тим, що класичні статичні моделі управління конфліктами дедалі гірше відповідають реаліям сучасних транснаціональних корпорацій. По-перше, релокація компаній та масова міграція працівників створюють так звану вимушену міжкультурність. Люди з різними культурними нормами повинні дуже швидко адаптуватися один до одного без тривалого періоду поступового входження в нове середовище. По-друге, виникає ефект стиснення часу: рішення, які раніше могли прийматися протягом місяців, у

кризових умовах необхідно ухвалювати протягом днів або навіть годин. По-третє, значна частина комунікації переходить у Zoom, Slack, Teams та інші цифрові платформи. Через це втрачається частина невербальних сигналів, а ризик неправильного трактування повідомлень збільшується.

Наукова новизна роботи полягає у декількох положеннях. Передусім пропонується концептуалізація поняття Digital CQ – цифрового культурного інтелекту медіатора. Йдеться про здатність розпізнавати культурні особливості та керувати ними не лише під час особистого спілкування, а й у цифровому середовищі та в процесі онлайн-вирішення спорів. Також запропоновано виділяти нові типи конфліктів, характерні для кризового та релокаційного середовища. Серед них – конфлікти темпоральності, синдром «чужинця», а також суперечності між релокованими та локальними працівниками. Крім того, переосмислюється роль медіатора. Він може виступати не лише нейтральним посередником, але й своєрідним балансувальником між глобальною корпоративною культурою штаб-квартири та культурною автентичністю локальних команд.

Одним із центральних положень дослідження є концепт «Clashing Truths», або «Зіткнення істин». Конфлікт у транснаціональній корпорації часто виникає не тому, що одна сторона має рацію, а інша – ні. Сторони можуть виходити з абсолютно різних уявлень про те, що є правильним, логічним або справедливим. Перший рівень – це епістемічна істина, тобто різне розуміння того, що вважається переконливим аргументом чи фактом. Наприклад, у культурах із прямою комунікацією критичний зворотний зв'язок може сприйматися як прояв професіоналізму, тоді як в інших культурах він може трактуватися як загроза репутації або «втрати обличчя». Другий рівень – нормативна істина, тобто різні уявлення про справедливість. Для однієї культури справедливим є суворе дотримання правил, для іншої – врахування особистих відносин і конкретних обставин.

Тому завдання медіатора полягає не у встановленні єдиної «об'єктивної істини», а у створенні спільного значеннєвого поля, у якому сторони можуть зрозуміти логіку одна одної.

Міграція та релокація створюють окремий комплекс конфліктів. Один із них – конфлікт темпоральності. Релокований бізнес часто працює в режимі виживання та потребує дуже швидких рішень. Водночас локальні команди можуть мати інший робочий ритм та інше ставлення до меж між роботою й особистим життям. Інший аспект – так званий синдром «чужинця в чужій хаті». Працівник-мігрант одночасно проходить побутову та професійну адаптацію. Необхідність вирішувати питання житла, документів, мови та соціальної інтеграції поєднується з необхідністю демонструвати високу професійну ефективність. Це підвищує рівень стресу та ризик емоційного вигорання. Тому компетентність медіатора також повинна змінюватися. У кризових ситуаціях доцільно поєднувати класичні методи медіації з принципами trauma-informed mediation, тобто медіації, чутливої до можливого травматичного досвіду сторін.

Окремий напрям трансформації медіації пов'язаний із поширенням ODR – Online Dispute Resolution, тобто онлайн-вирішення спорів. Цифрове середовище створює нові ризики. Зокрема, у чатах та електронному листуванні люди часто висловлюються різкіше, ніж під час особистого спілкування. Крім того, медіатор має значно менше невербальної інформації.

У зв'язку з цим формується комплекс компетенцій, який можна визначити як Digital CQ. Перший його елемент – віртуальна сенсорика: здатність медіатора звертати увагу на паузи, інтонацію, тембр голосу, особливості включення в дискусію. Другий – електронний рефреймінг. Медіатор може допомагати сторонам переформулювати різкі або конфліктні

письмові повідомлення у нейтральну та конструктивну форму. Третій елемент – управління цифровим простором: використання сесійних кімнат, інтерактивних дошок та інших інструментів для створення психологічно безпечного середовища переговорів.

На основі проведеного аналізу пропонується модифікована модель культурного інтелекту медіатора. Перший компонент – когнітивний. Він охоплює знання культурних моделей, норм та маркерів, зокрема підходів Едварда Голла, Герта Гофстеде та Ерін Меєр. Другий компонент – мотиваційний. Він передбачає готовність працювати з культурними відмінностями, емпатію, толерантність до невизначеності та мінімізацію етноцентричного сприйняття. Третій компонент – поведінковий. Це здатність змінювати стиль комунікації, техніки медіації та способи рефреймінгу залежно від культурного контексту. І четвертий, додатковий компонент – Digital CQ. Він охоплює здатність управляти культурною та комунікативною асиметрією у цифровому середовищі.

Таким чином, культурна компетентність медіатора розглядається як динамічна система, а не як статичний набір знань про інші культури.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці HR-департаментів транснаціональних корпорацій. Перша рекомендація – інституціалізувати процедури онлайн-медіації та інтегрувати їх у систему корпоративного комплаєнсу. Працівники повинні розуміти, куди вони можуть звернутися у випадку конфлікту та яким буде алгоритм його врегулювання. Друга рекомендація – розробити корпоративний цифровий етикет. Він може визначати правила використання камер, робочих чатів, часові межі комунікації, врахування часових поясів та принципи письмового спілкування. Третя рекомендація – здійснювати превентивну діагностику команд у найбільш стресові періоди, наприклад під час релокації, реструктуризації або об'єднання офісів.

Головна ідея полягає в тому, що медіація повинна застосовуватися не тільки після виникнення гострого конфлікту, але й як превентивний інструмент управління корпоративними ризиками.

У результаті дослідження можна зробити три основні висновки.

По-перше, міжкультурна компетентність сучасного медіатора перестає бути лише знанням культурних відмінностей. Вона перетворюється на динамічну, кризову та цифрову компетентність.

По-друге, інтеграція медіації в систему корпоративного комплаєнсу може не тільки покращувати психологічний клімат, але й зменшувати операційні втрати, пов'язані з конфліктами, плинністю кадрів та порушенням внутрішньої комунікації.

По-третє, професійна міжкультурна медіація дозволяє трансформувати культурне різноманіття. Замість того щоб бути джерелом непорозуміння, diversity може стати стратегічним ресурсом транснаціональної корпорації.

Отже, в сучасних ТНК медіатор виконує не лише функцію врегулювання конфлікту, а й функцію своєрідного культурного перекладача, який допомагає різним системам цінностей, норм і способів комунікації знайти спільне поле для взаємодії.

Віталій БЄЛАШЕВздобувач вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

BielashevVV@krok.edu.ua

МЕДІАЦІЯ "НА БЕРЕЗІ": ЯК ЗАКЛАСТИ КОНФЛІКТОСТІЙКІСТЬ В АРХІТЕКТУРУ БІЗНЕС- ПАРТНЕРСТВА

За роки роботи в системному управлінні я бачив багато чудових та крутих компаній з мільйонними прибутками та сильними командами, які за досить короткий час раптово зникали. Причина була не в податках чи конкурентах – вони просто згоріли зсередини через затяжні сварки співвласників, які не змогли між собою вчасно домовитися.

Коли бізнес тільки створюється, юристи зазвичай дають партнерам шаблонний статут чи стандартну угоду. Але будьмо реалістами: папери описують, як ділити майно в суді, коли партнерство вже мертве. Суд не завжди може врятувати компанію – він лише фіксує поточний стан і в більшості випадків частково або повністю паралізує її роботу та в багатьох випадках веде до банкрутства.

Справжня безпека бізнесу – це організаційна конфліктостійкість (conflict capability). Це здатність Вашої компанії тримати удар і нормально працювати, навіть коли між власниками виникають гострі розбіжності поглядів. І закладається ця міцність тільки «на березі», за допомогою інструментів партнерства та медіації.

Як це працює з погляду системи?

- Сварки – це нормально: Конфлікт у бізнесі – це не помилка, а закономірний етап розвитку. Коли компанія росте, партнери в більшості випадків (адже люди усі різні за поглядами і уподобаннями) починають дивитися в різні боки: один хоче вкладати все в розвиток, інший – забрати дивіденди; один працює цілодобово, інший – відійшов від справ, але хоче отримувати стільки ж. Варіантів – безліч.

- Проектування безконфліктних систем: Замість того, щоб щоразу гасити пожежі, власники компанії мають подбати та заздалегідь спроектувати систему вирішення спорів (dispute system design). Тобто створити в компанії чіткі, безпечні правила поведінки та «запобіжники», які дозволять розв'язувати суперечки без зупинки заводів, відвантажень чи торговельних майданчиків.

- Роль медіатора: Медіатор тут – не суддя і не психолог. Це архітектор Ваших майбутніх відносин. Його завдання – допомогти партнерам відверто поговорити про свої страхи та очікування (про які зазвичай бояться сказати вголос) і перетворити їх на залізні правила гри

Які існують практичні інструменти «на березі»?

- Партнерська угода: Головний результат такої роботи – Партнерська угода, або «Конституція бізнесу». Вона жива. На відміну від сухого юридичного договору, вона фіксує не лише сухі цифри, а й реальні людські та управлінські смисли.

- 5 головних тем, які треба обговорити партнерам / власникам з медіатором:

1. Спільне бачення та межі дозволеного: Куди ми ведемо компанію і що для кожного з нас є абсолютно неприпустимим?

2. Розділення ролей (Власник чи Керівник): Наявність частки в бізнесі не дає автоматичного права керувати операційними процесами чи голосувати за кожну дрібницю. Якщо партнер не справляється як директор – компанія повинна мати право його звільнити як найманого працівника, зберігши його право на отримання прибутку як акціонера.

3. Внески та час: Хто скільки часу, зв'язків та зусиль віддає бізнесу і як ми це оцінюємо?

4. Прийняття рішень: Які питання ми вирішуємо лише разом, а де достатньо голосу більшості?

5. Вихід із глухого кута (deadlock): Що ми робимо, якщо голоси розділилися 50 на 50 і ми застрягли? В угоду закладається обов'язкове правило: перед тим як бігти до суду чи закривати фірму, ми йдемо до медіатора.

Висновки. Три кроки до стійкості: Як це впровадити? 1. Проводимо партнерську сесію з нейтральним медіатором, щоб почути один одного. 2. Записуємо все в Партнерську угоду. 3. Передаємо юристам, які «зашивають» ці живі домовленості в індивідуальний Статут компанії або окремий договір між партнерами. • Регулярний технічний огляд: Світ змінюється, і наші цілі теж. Домовленості треба переглядати та оновлювати бодай раз на рік, щоб система не застаріла.

Домовитися «на березі» коштує кілька днів Вашого часу та залучення спеціаліста. Ціна неврегульованого конфлікту потім – це втрачений бізнес, ворожнеча та роки судової тяганини. Інвестуйте в стійкість компанії зараз, поки це нічого Вам не коштує.

Дарія ЛІ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»

LiDD@krok.edu.ua



ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ З ДЕРЖАВОЮ

Взаємодія бізнесу з органами державної влади та місцевого самоврядування є невід'ємною складовою реалізації господарської діяльності. Вона охоплює широкий спектр правовідносин, зокрема у сфері оренди комунального майна, ліцензування, податкового адміністрування, регуляторних процедур та участі у програмах державної підтримки.

Водночас у практиці публічного управління нерідко виникають колізії та процедурні бар'єри, які призводять до фактичного блокування реалізації прав суб'єктів господарювання без формального порушення закону. У таких умовах переговори та медіація можуть виступати ефективними інструментами зниження конфліктності, забезпечення оперативності прийняття рішень та покращення комунікації між сторонами.

Відповідно до статті 19 Конституції України, органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначений законом. (Конституція України, ст. 19)

Це забезпечує принцип законності, однак водночас формує жорстко формалізовану систему управління, яка обмежує можливість гнучкого реагування на індивідуальні обставини.

Діяльність органів місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає порядок роботи рад, виконавчих органів та постійних комісій. (ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»)

Додатково спеціальний статус столиці врегульовано Законом України «Про столицю України – місто-герой Київ», який визначає особливості організації влади у місті Києві.

Регламент Київської міської ради встановлює внутрішні процедурні правила, зокрема порядок скликання сесій, формування порядку денного, кворум та процедуру голосування. І це не вичерпний перелік.

Наприклад у практиці у діяльності Київської міської ради можуть виникати ситуації, коли ухвалення рішень щодо розпорядження комунальним майном блокується через відсутність кворуму, несвоєчасне скликання засідань або неможливість забезпечення колегіального голосування.

У таких випадках суб'єкти господарювання, зокрема орендарі комунального майна, опиняються у стані правової невизначеності щодо продовження договорів оренди. Це створює ризики для безперервності господарської діяльності та інвестиційної стабільності.

Фактично виникає ситуація, коли права суб'єктів господарювання не порушені формально, однак їх реалізація стає неможливою через процедурні обставини.

Судовий захист у таких випадках має обмежений характер, оскільки суди не наділені повноваженнями втручатися у внутрішню організацію роботи представницьких органів місцевого самоврядування або зобов'язувати депутатів брати участь у голосуванні чи забезпечувати кворум.

Таким чином, навіть у разі звернення до суду, правовий результат часто зводиться до констатації процедурних обмежень без фактичного відновлення порушеного інтересу.

Відповідно до Закону України «Про медіацію», медіація є добровільною, конфіденційною та позасудовою процедурою врегулювання спору за участю нейтрального посередника. (ЗУ «Про медіацію», 2021)

Наукові дослідження (Мельничук О. Ф., Маркова О. О., Ковальська Н. М. та ін.) підтверджують, що медіація є перспективним інструментом у публічно-правових відносинах, особливо в умовах адміністративної зарегульованості та конфлікту інтересів між державою і бізнесом.

Медіація дозволяє: забезпечити прямий діалог між сторонами; виявити фактичні причини блокування рішень; знайти альтернативні правомірні варіанти вирішення ситуації; зменшити ризики судових спорів; підвищити ефективність управлінських рішень; знизити конфліктність; формувати довіру між державою та бізнесом, адже бізнес орієнтований на економічний результат, безперервність діяльності та передбачуваність. Органи державної влади діють у межах процедурної логіки, де пріоритетом є дотримання формальних вимог і регламентів. Ця різниця створює системну напругу навіть за наявності спільного інтересу сторін (наприклад, продовження оренди та збереження надходжень до бюджету).

Отже, Конституція України та законодавство про місцеве самоврядування формують жорстко регламентовану систему управління. У практиці це може призводити до блокування рішень через процедурні фактори (кворум, скликання засідань). Судовий механізм не завжди здатен забезпечити фактичне вирішення таких ситуацій. Закон України «Про медіацію»

створює правову основу альтернативного врегулювання спорів. Медіація є ефективним інструментом подолання системних бар'єрів у взаємодії бізнесу та держави.

Тому, медіація та переговори здатні трансформувати взаємодію між бізнесом і державою з формально-адміністративної у партнерську модель. Це дозволяє зменшити рівень конфліктності, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити баланс між дотриманням законності і реальними потребами економічних суб'єктів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню довіри до державних інституцій та покращенню інвестиційного клімату

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (№ 254к/96-ВР). *Верховна Рада України*. (1996, 28 червня).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (№ 280/97-ВР). *Верховна Рада України*. (1997, 21 травня).
3. Про столицю України – місто-герой Київ: Закон України (№ 401-XIV). *Верховна Рада України*. (1999, 15 січня).
4. Про медіацію: Закон України (№ 1875-IX). *Верховна Рада України*. (2021, 16 листопада).
5. Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2024). Управлінський конфлікт і медіація як засіб його вирішення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 3(90), 352–358. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.44> Журнали КНТУ Херсон
6. Маркова, О. О. (2022). Запровадження медіації в адміністративну процедуру: трансформація відносин. *Південноукраїнський правничий часопис*, 4(2), 202–206. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.31> KhNUAIR
7. Мельничук, О., & Саліхов, О. (2022). Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2, 5–10. Сторінка статті ВСПУ
8. Шелевер, Н. В. (2026). Медіація як інструмент захисту прав людини від неправомірних діянь суб'єктів владних повноважень. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2(67), 188–191. <https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2026.35>

Еліна НЕЖЕЛЬСЬКА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

NezhelskaEO@krok.edu.ua



РОЛЬ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОДОЛАННІ БАР'ЄРІВ МІЖПОКОЛІННОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне робоче середовище – це унікальний простір перетину різних епох. В умовах розвитку цінування людини як важливого елементу корпорації та загального розвитку корпоративного світу існують різноманітні виклики в організації робочого процесу для найкращого економічного розвитку галузей. Трансформація щодо ефективної міжпоколінної комунікації в робочому просторі зараз є необхідною, оскільки станом на зараз, відповідно до

даних Державної служби зайнятості відсоткова кількість різновікових фахівців наразі становить 44% до 30 ; 42% до 49; 14% від 50, і це статистика тільки з офіційної інформації про працівників за трудовими договорами, а ще є ГПпрацівники та ФОП, частка яких є досить відчутною зокрема в сферах ІТ, створення контенту тощо.

І також є вплив соціальних умов зростання, дорослішання та становлення спеціалістом. Умовно, я пропоную це розділити три цих покоління за такими категоріями:

1. Мовчазне покоління (х за теорією хоува штрауса) - як наслідок захисного механізму від зовнішніх умов: життя в недостатній кількості ресурсів, репресії, переслідування.
2. Мотивоване покоління (у за теорією хоува штрауса) - відповідь на безсилля батьків, прагнення отримувати кращі ресурси.
3. Амбіційне покоління (z за теорією хоува штрауса) - розвиток в доступі ресурсів, цифровізація життя, прагнення контролювати, змінювати світ та створювати нові правила.

Отже ми маємо робочий колектив де перетинаються одразу три різних підходи до робочого процесу, що може стати причиною непорозумінь та конфліктів в вертикальній ієрархії “працівник - керівник” і в горизонтальній – “працівник - працівник”, тому налагодження їх правильної комунікації є рушійною силою, що може покращити працездатність компанії в цілому і організації кожного окремого колективу.

Цей вид комунікації виходить за межі простого передавання робочих завдань. Він охоплює зіткнення різних світоглядів, де кожне покоління приносить свої унікальні цінності, ставлення до авторитетів, сприйняття технологій та очікування від кар'єри (наприклад, фокус на стабільності у старших поколінь проти прагнення гнучкості та work-life balance у молодших).

Для подолання такого бар'єру є важливим розуміння особливостей підходів до роботи різних представників.

Через відмінності у досвіді формування поколінь, у командах закономірно виникають комунікативні бар'єри. Проаналізувавши такі роботи як Покоління Z на роботі (Іона Стіллман). Зекономіка. Як покоління Z змінює майбутнє бізнесу (Джейсона Дорсі та Деніса Вілли) та провівши опитування серед працівників різних сфер я пропоную визначення таких основних бар'єрів :

- Стереотипізація та ейджизм: упередження на кшталт “молодші працівники недосвідчені” або “старші працівники негнучкі та не розуміють сучасний контекст”, стигматизація психологічних проблем, наприклад: “вигорання = лінь”
- Різні формати та канали зв'язку: старші покоління часто віддають перевагу особистим зустрічам, дзвінкам та розгорнутим електронним листам, тоді як міленіали та зумери очікують миттєвих відповідей у месенджерах і сприймають дзвінки без попередження як порушення особистих кордонів, в поколіннях X, У частіше прийняті загальні зустрічі та обговорення питань із залученням всієї команди, тоді як для зумерів зручніше отримати своє чітке завдання і виконувати його без залучення до обговорення питань, які не стосуються безпосередньо власних завдань.
- Різне ставлення до ієрархії та зворотного зв'язку: в більшості організацій процеси відповідають чіткій субординації та щорічним оцінкам, тоді як зумери очікують відкритих відносин з керівництвом та миттєвого зворотного зв'язку; авторитет від статусу і авторитет від експертності.

- Особисті бар'єри: різні інтереси та цінності, що можуть бути незрозумілі для колег, різні сприйняття відповідальності за проєкт та робочого графіку, наприклад “продуктивність $\neq$ час в офісі”.

Конфлікт у різновіковій команді – це не деструктивний процес, а точка перетину і за умови правильного управління це стає ґрунтом для зростання. Конфлікт-менеджмент виступає тут зв'язуючим елементом. Його ключова роль полягає у наступному:

- Перехід від позицій до інтересів: інструменти медіації допомагають працівникам зрозуміти глибинні потреби одне одного. Замість суперечки про те, як виконувати завдання (позиція), фокус зміщується на те, чому це важливо зробити ефективно (спільний інтерес).

- Впровадження культури відкритого діалогу: фасилітація командних зустрічей дозволяє створити безпечне середовище, де кожен може висловити свої очікування без страху осуду чи знецінення.

- Впровадження системи багатостороннього зворотного зв'язку та узгодження критеріїв оцінки: заміна вертикальної критики від керівника до підлеглого на систему двостороннього діалогу з короткими чекінами в таймлайні виконання задач та узгодження чітких критеріїв та строків виконання завдань, що дозволяє старшому поколінню отримати необхідне відчуття контролю та прогнозованості, а молодшому – бажану гнучкість робочого графіка.

- Розробка єдиного комунікаційного протоколу: допомога команді у створенні прозорих правил взаємодії (в які години ми пишемо в робочий чат, коли використовуємо пошту, а коли наради онлайн чи офлайн), що знімає щоденну напругу.

Ефективний конфлікт-менеджмент трансформує міжпоколінні відмінності з джерела роздратування на конкурентну перевагу компанії. Синергія сталого досвіду старших працівників та інноваційності молодших можлива лише там, де конфлікти модеруються, а емпатія та повага стають частиною корпоративної культури.

Аліна ЦІЛИК

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»

TsilykAV@krok.edu.ua



ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ, АРБІТРАЖУ ТА ПЕРЕГОВОРІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ

Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди.

Функції медіатора:

1. Оцінювач конфліктів. У цій ролі медіатор повинен зважено і ретельно вивчити все, що стосується учасників конфлікту, зібрати інформацію про всіх її учасників.
2. Активний слухач. У цій ролі медіатор повинен все уважно вислухати для того, щоб уявити як змістовну, так і емоційну складові конфлікту.
3. Неупереджений організатор процесу.
4. Бути генератором альтернативних пропозицій. У цій ролі медіатор зобов'язаний допомогти протидіючим сторонам знайти рішення.
5. Стати джерелом інформації. Медіатор повинен забезпечувати учасників конфлікту інформацією або надавати їм допомогу в її пошуку.

У перекладі з латинської мови слово *conflictus* означає «зіткнення». Це може бути зіткнення різних ідей, цінностей, думок, поглядів, людей, країн. Основою конфліктів є несумісні цілі, цінності, інтереси, типи поведінки окремих людей та їхніх груп.

Конфлікт – це ситуація сприйняття такої несумісності. Конфлікти є неминучим явищем, адже люди різні, їхні потреби, досвід, інтереси й погляди теж можуть бути різними. Тому конфлікти є важливою частиною життя кожного з нас.

Конфлікт – це зіткнення, яке виникає через наявність у людей протилежних цілей, інтересів, думок, поглядів тощо.

Враховуючи вищевикладене, медіація та конфлікт тісно пов'язані між собою.

Переваги медіації у вирішенні конфлікту:

У сучасних умовах вирішення конфліктів не завжди потребує тривалого та складного судового розгляду. Досить часто сторони можуть досягти взаємоприйняттого результату шляхом медіації – добровільної, конфіденційної та впорядкованої процедури врегулювання спорів за участю незалежного посередника, яким виступає медіатор.

Головною перевагою медіації є те, що остаточне рішення формується самими сторонами, а не нав'язується третьою особою. Медіатор не виконує функцій судді: він не визначає правоту чи вину учасників конфлікту, не аналізує докази та не ухвалює рішення щодо предмета спору.

Його роль полягає у створенні умов для ефективного діалогу, допомозі сторонам у виявленні справжніх причин непорозуміння, усвідомленні взаємних інтересів та пошуку компромісу, який задовольнить усіх учасників процесу, наголошують у Херсонському апеляційному суді.

Медіація має багато переваг. Вона допомагає сторонам спокійно обговорити проблему, знизити емоційну напругу та уникнути загострення конфлікту. Крім того, такий спосіб врегулювання спору дозволяє заощадити час і кошти порівняно із судовим розглядом. Особливо цінною медіація є у випадках, коли сторонам важливо не лише знайти вирішення проблеми, а й зберегти нормальні особисті, сімейні, трудові чи ділові відносини та продовжувати спілкування в майбутньому.

Водночас медіація не замінює правосуддя і не обмежує право особи на звернення до суду. Це додатковий правовий механізм, який дає сторонам можливість самостійно впливати на результат вирішення спору. Якщо домовленості досягнуто, сторони можуть укласти відповідну угоду за результатами медіації.

Отже, медіація є важливим інструментом формування культури мирного врегулювання спорів. Вона сприяє діалогу, відповідальності сторін за прийняті рішення та пошуку балансу між правовими позиціями й реальними інтересами учасників конфлікту.

Окрім медіації одним із способів врегулювання конфлікту є арбітраж.

Арбітраж це позасудовий захист прав, свобод та інтересів учасників правовідносин..

Позасудові форми захисту:

- Захист прав, свобод та інтересів Президентом України, органами державної влади, органами місцевого самоврядування
- - захист прав нотаріусом (вчинення виконавчого напису на борговому документі)
- - досудове врегулювання спору про право його сторонами
- - застосування альтернативних способів вирішення спору (медіація, третейське судочинство та ін.)
- -самозахист

На відміну від медіації чи переговорів, рішення винесене, під час врегулювання спорів шляхом арбітражу, є обов'язковим для сторін. Арбітраж має обов'язкову силу. Рішення арбітра вирішує спір, навіть якщо одна чи обидві сторони з ним не згодні. Крім того, рішення арбітра, швидше за все, запобіжить скасуванню або зміні рішення шляхом звернення до апеляційного суду.

Арбітражний процес схожий на судовий розгляд, під час якого сторони роблять вступні заяви та надають арбітру докази. Порівняно з судовим процесом, арбітраж для вирішення спору менш формальний і може бути завершений швидше. Арбітражний процес може бути обов'язковим або не обов'язковим. Коли арбітраж є обов'язковим, рішення є остаточним, може бути виконане судом і оскаржене на дуже обмежених підставах.

Існують такі види арбітражу: інституційний (міжнародна торгівельна палата, лондонський міжнародний арбітражний суд, міжнародний центр вирішення інституційних спорів), арбітраж ad hoc.

Характеристики арбітражу:

- Може застосовуватись добровільно
- Приватний процес (якщо не подано апеляцію)
- Менш формальний і структурований, ніж звернення до суду, залежно від правил арбітражу
- Зазвичай швидший та дешевший, ніж звернення до суду, залежно від правил арбітражу
- Коли сторона має можливість подати докази та аргументи
- Рішення арбітра може бути виконане в примусовому порядку

Окрім врегулювання спорів шляхом арбітражу та медіації, можливо ще переговорами.

О. Майстренко зосереджує увагу на таких перевагах переговорів як:

- безпосередня взаємодія сторін;
- максимальний контроль різних аспектів взаємодії, включно із самостійним визначенням тимчасових меж в обговоренні, впливі на хід та результати переговорів, а також визначенні рамок угоди;
- можливості розробки угоди, яка б задовольняла усі сторони й дозволила би уникнути затягування процесу та завершення його програшем одного з учасників;
- неофіційність певних ухвалених рішень, що залишатимуться приватними домовленостями сторін;
- збереження, за необхідності, конфіденційності.

Водночас, головною властивістю переговорів при доланні конфлікту, на його думку, є взаємо-залежність їх учасників, оскільки, докладаючи спільні зусилля, вони прагнуть вирішити накопичені протиріччя (Майстренко, 2022).

Переговори традиційно поділяють на два основні різновиди: в умовах конфлікту та в умовах співпраці. Якщо переговорний процес здійснюється в умовах співпраці, то досягнення успіху, порозуміння та ефективна взаємодія є значно легшими, оскільки цьому сприяють як конструктивна атмосфера, так й відсутність потреби «гасити пожежу» чи знаходити спільну мову. Завданням подібних переговорів є узгодження конкретних шляхів досягнення бажаної мети та побудова співпраці таким чином, щоб кожна сторона була зацікавлена у співпраці. Натомість під час переговорів, що відбуваються в умовах конфлікту, головний акцент варто робити на готовності сторін йти на поступки, оскільки принциповий захист власних позицій та небажання досягти компромісу не можуть сприяти успішному та ефективному подоланню конфлікту. Переговори є важливим інструментом насамперед для спільного обговорення питань, що становлять взаємний інтерес для сторін, і ухвалення спільних рішень. Їх головна функція полягає у досягненні домовленостей та укладанні угод, спрямованих на розв'язання спірних моментів. Водночас переговори можна також використовувати для досягнення інших цілей, залежно від намірів учасників, зокрема: нормалізації несприятливих відносин; збереження діючих відносин; зміни діючих відносин; «прориву» у відносинах та досягнення принципово нових угод; досягнення непрямих результатів, які хоча й не становили основну мету переговорів, проте відповідали інтересам обох сторін (Доброва, 2011).

Традиційно існують два концептуальні механізми досягнення домовленостей у переговорному процесі. Перший механізм базується на попередньо підготовлених та узгоджених позиціях сторін, що артикуються під час безпосереднього процесу комунікації учасників та стають основою для ухвалення спільного рішення. Другий передбачає динамічний пошук компромісів шляхом корегування позицій вже в ході переговорного процесу, що дозволяє сформулювати нові домовленості. Ці механізми є ключовими у забезпеченні ефективності переговорів на усіх рівнях (Mansbridge, Martin, 2015). Вибір функцій переговорів та їх поєднання визначається цілями учасників переговорного процесу, вони можуть змінюватись залежно від обставин та контексту.

До основних функцій переговорів прийнято зараховувати такі:

- інформаційно-комунікативна – передбачає обмін інформацією щодо проблеми, з'ясування позицій сторін та налагодження каналів зв'язку між сторонами;
- регулятивна – здійснення регулювання та контроль за діяльністю учасників переговорів насамперед під час перевірки виконання досягнутих домовленостей;
- пропагандистська – вплив на громадську думку або її формування щодо власних позицій, дій чи бездіяльності, звинувачення іншої сторони, що реалізується через взаємодію зі ЗМІ;
- вирішення власних внутрішньо- та зовнішньополітичних завдань – реалізація сторонами своїх намірів, що супроводжується затягуванням переговорного процесу, невідвертістю сторін та відсутністю бажання досягти зазначених цілей попри тиск громадської думки;
- координація дій на міжнародній арені – реалізація раніше ухвалених спільних рішень в умовах налагоджених взаємин та досягнутих домовленостей між сторонами (Доброва, 2011). Переговори також можуть використовуватись для приховування небажання

вирішувати проблеми та затягування процесу, що призводить до загострення існуючих протиріч та зриву процесу врегулювання конфлікту. В результаті усі залишаються в програвші.

Конструктивність ухвалення рішень на переговорах залежить насамперед від врахування таких складових:

- об'єктивності поінформованості щодо конфлікту;
- готовності сторін переговорного процесу відкрито та тактовно розкривати свої позиції;
- створення атмосфери довіри та співпраці;
- вивчення причин конфлікту;
- формування взаємовигідних рішень та їх документальне закріплення (Павловська, 2007).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корда, Є. М. (2014). Медіація як спосіб врегулювання конфліктів. *Київський професійний ліцей*. № 2. <https://kpl-2.com.ua/sotsialno-psihologichna-sluzhba/mediatsiia-iak-sposib-vrehuliuvannia-konfliktiv.html> kpl-2.com.ua
2. Навчальний матеріал на платформі IZZI. (2026). IZZI. <https://ua.izzi.digital/DOS/760508/1112065.html>
3. Що таке медіація та які переваги вона дає сторонам конфлікту. (2026, 24 червня). *Судово-юридична газета*. <https://sud.ua/uk/news/ukraine/364726-scho-take-mediatsiya-ta-yaki-perevagi-vona-daye-storonam-konfliktu> Суд.ua
4. IncFine. (б. д.). Вирішення спору шляхом арбітражу. <https://incfine.com/ua/key-services/adr/arbitration/> Incfine
5. Майстренко, О. (2022). Переговори під час вирішення конфліктів. *Політика. Право. Життя*. http://www.pollawlife.com.ua/2021/03/blog-post_30.html pollawlife.com.ua
6. Доброва, М. П. (2011). Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів [Кандидатська дисертація, *Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського*].
7. Павловська, Т. В. (2007). Політичні переговори як спосіб розв'язання політичних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Філософія. Політологія, 87–88, 70–73.

Олена ТРАЧ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

TrachOV@krok.edu.ua



МЕДІАЦІЯ В ПОЛІКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: УКРАЇНА ТА ДАНІЯ

Соціальна згуртованість є однією з ключових умов сталого розвитку суспільства та безпосередньо пов'язана з досягненням Цілі сталого розвитку №16 «Мир, справедливість та сильні інститути» (Global, 2025). В умовах глобалізації, активних міграційних процесів та культурного різноманіття зростає потреба у розвитку ефективних механізмів мирного врегулювання конфліктів. Саме тому медіація дедалі більше визнається одним із

найпопулярніших і найефективніших інструментів забезпечення діалогу, взаємної довіри та соціальної згуртованості.

Для України та Данії ця проблема набуває особливої актуальності, хоча проявляється по-різному. Данія має багаторічний досвід використання медіації у сімейній, трудовій, освітній та громадських сферах, а також у роботі з представниками різних культур, бо до Данії багато років переселяються різних національностей люди. А це різні культури, різні мови, різна релігія. В Україні інститут медіації лише формується, тоді як повномасштабна війна, вимушена міграція населення, інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і громадян, які повертаються з-за кордону, збільшують потребу в ефективному врегулюванні дипломатичним шляхом конфліктів та розвитку культурному діалогу.

Недостатньо дослідженим залишається питання, які саме елементи данської моделі медіації можуть бути ефективно адаптовані до українського середовища.

Відкритим залишається питання як культурні особливості, суспільні цінності та правові традиції впливають на ефективність медіації в Україні та Данії.

Існує суперечність між зростаючою потребою у використанні медіації для врегулювання міжкультурних конфліктів та недостатнім використанням міжнародного досвіду, в нашому випадку данської моделі в українській практиці.

Разом із тим потребує подальшого осмислення питання, які механізми, принципи та практичні інструменти медіації можуть бути адаптовані до українських умов без втрати їхньої ефективності.

У зв'язку з цим предметом дослідження є порівняльний аналіз особливостей застосування медіації в трудовому полікультурному середовищі України та Данії, а також визначення можливостей використання данського досвіду для вдосконалення української практики медіації.

Данія є однією з країн із найбільш розвинутою системою соціального партнерства, яку часто називають «данською моделлю». Її основою є співпраця між трьома сторонами: державою, організаціями роботодавців та професійними спілками. При цьому держава не прагне детально регулювати трудові відносини законодавством, а надає соціальним партнерам можливість самостійно визначати умови праці шляхом колективних переговорів.

Ключовим елементом данської моделі є колективні договори, які регулюють оплату праці, робочий час, соціальні гарантії, професійне навчання та інші умови праці. Законодавче втручання застосовується лише тоді, коли певні питання не врегульовані колективними угодами або цього вимагають міжнародні зобов'язання. При цьому в Данії відсутній законодавчо-встановлений мінімальний розмір заробітної плати, оскільки більшість умов визначаються саме колективними переговорами.

Особливістю данської системи є поетапне вирішення трудових конфліктів. Спочатку сторони намагаються врегулювати спір безпосередньо на підприємстві шляхом переговорів. Якщо компромісу не досягнуто, конфлікт передається на рівень організацій роботодавців і профспілок, де застосовуються процедури медіації та примирення. Лише у випадку відсутності домовленості спір передається до Трудового суду або промислового арбітражу. Така система спрямована на максимально раннє досягнення компромісу та мінімізацію судових спорів.

Важливою рисою є також високий рівень довіри між соціальними партнерами, значне охоплення працівників профспілками та усталена культура переговорів. Саме ці фактори

забезпечують ефективність трудової медіації й сприяють збереженню соціальної стабільності навіть у періоди економічних змін.

Данська модель врегулювання трудових конфліктів значною мірою ґрунтується на особливостях національної культури та менталітету. У данському суспільстві конфлікт розглядається як природна складова професійних відносин, яку доцільно вирішувати шляхом конструктивного діалогу, переговорів і досягнення взаємоприйнятних домовленостей. Відкрите висловлювання власної думки не сприймається як прояв неповаги, а є важливим елементом професійної комунікації. Для данців характерні прямий, спокійний та аргументований стиль спілкування, що базується на принципах чесності, відкритості та рівноправного діалогу між усіма учасниками трудових відносин. Важливою рисою данського суспільства є низька дистанція влади: керівник сприймається насамперед як партнер і координатор роботи колективу, а працівники активно залучаються до прийняття рішень. Данія належить до країн із найвищим рівнем суспільної довіри, що сприяє ефективній взаємодії між працівниками, роботодавцями та державними інституціями й створює сприятливі умови для застосування медіації. Данська культура поєднує індивідуальну відповідальність із високим рівнем співпраці та орієнтацією на досягнення консенсусу. Саме тому під час врегулювання трудових конфліктів перевага надається переговорам, медіації та пошуку взаємовигідних рішень, тоді як судовий розгляд розглядається як крайній спосіб захисту прав сторін.

В Україні особливості врегулювання трудових спорів значною мірою визначаються культурними та історичними особливостями суспільства. Конфлікт нерідко має емоційне забарвлення, а процес його вирішення залежить не тільки від правових механізмів, а й від міжособистісних відносин, рівня довіри та особливостей комунікації. Працівники нерідко уникають відкритого обговорення проблем, намагаючись не загострювати ситуацію або зберегти формальні стосунки, але у разі накопичення суперечностей конфлікт може різко перейти у стадію жорсткого протистояння. Комунікація в трудових колективах здебільшого є емоційною та значною мірою залежить від особистих взаємин між учасниками. На стиль спілкування можуть впливати вік, посада, статус і рівень авторитету співрозмовника, що зумовлює обережність у висловлюванні критичних зауважень або альтернативних пропозицій.

Для України традиційно характерна вища дистанція влади. Керівник часто сприймається як головний суб'єкт прийняття рішень, який має визначальний вплив на організацію роботи та оцінку результату праці. У таких умовах підлеглі можуть уникати відкритої критики управлінських рішень або висловлення незгоди, побоюючись негативних наслідків для себе. Крім того, рівень інституційної довіри в українському суспільстві є нижчим порівняно з багатьма країнами. Це може ускладнювати застосування медіації, бо сторони не завжди впевнені в нейтральності процедури, компетентності медіатора або готовності іншої сторони виконувати досягнуті домовленості.

В той же час українське суспільство вирізняється готовністю до взаємодопомоги та підтримки, особливо в умовах кризових викликів. Це сприяє згуртованості між працівниками. Однак у сфері трудових відносин ще зберігаються елементи конкурентності та персоналізації конфліктів, коли суперечності сприймаються не як системне явище, а як протистояння між окремими особами.

Практика медіації в Україні перебуває на етапі активного становлення. Законодавство передбачає можливість застосування медіації у трудових спорах, на практиці значна частина конфліктів вирішується шляхом звернення до суду або державних органів. Але інтерес до альтернативних способів врегулювання трудових спорів поступово зростає, що створює

передумови для ширшого впровадження медіації як ефективного, дешевого, швидшого конструктивного інструменту вирішення трудових конфліктів.

Виходячи з данського досвіду доцільно впровадити в Україні спеціалізовану систему медіації на основі принципів данської моделі соціального партнерства, яка передбачатиме обов'язкову первинну медіаційну консультацію, активну участь представників роботодавців і професійних спілок та можливість врегулювання трудового конфлікту до звернення до суду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Global Compact Network Ukraine. (2025). *Сімнадцять Цілей сталого розвитку*.
<https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

Наталія ПРИТИКОВСЬКА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

PrytykovskaNO@krok.edu.ua



РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОБОРОНИ

На сьогодні емоційний інтелект є важливим ресурсом для вирішення глобальних проблем людства. Він допомагає людям ефективніше співпрацювати, конструктивно вирішувати конфлікти, підтримувати психічне здоров'я та створювати більш справедливе, безпечне і стаєле суспільство. Саме тому розвиток емоційного інтелекту сьогодні вважається одним із ключових чинників досягнення глобальних цілей розвитку та зміцнення миру у світі.

Одночасно досліджувана проблема має безпосередній зв'язок із досягненням Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй до 2030 року. Насамперед йдеться про Ціль 16 «Мир, справедливість та сильні інститути», яка передбачає розбудову ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій, здатних забезпечувати належне врядування, попередження конфліктів та зміцнення суспільної довіри (United Nations, 2015). Водночас розвиток емоційного інтелекту керівників організацій сектору безпеки й оборони сприяє реалізації Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» через підтримання психологічного благополуччя персоналу, Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» шляхом формування безпечного та продуктивного робочого середовища, а також Цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку» через розвиток ефективної міжвідомчої взаємодії та культури співпраці.

Конфлікти є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. Проте в організаціях сектору безпеки і оборони їх наслідки можуть мати значно серйозніший характер, ніж в інших сферах управління, оскільки безпосередньо впливають на дисципліну, взаємодію між підрозділами, якість виконання бойових і службових завдань та рівень довіри до керівництва. Неконтрольований розвиток конфліктів негативно впливає на морально-психологічний стан особового складу, рівень довіри до керівництва, згуртованість колективу та ефективність виконання поставлених завдань.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України суттєво трансформувала умови функціонування організацій сектору безпеки й оборони. Діяльність

військових формувань, правоохоронних органів та інших складових сектору безпеки здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, постійного психологічного навантаження, необхідності координації міжвідомчої взаємодії та управління персоналом у кризових ситуаціях, дефіциту часу для прийняття управлінських рішень та значної відповідальності за їх наслідки. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, що передбачає не лише професійну компетентність керівника, а й його здатність конструктивно реагувати на конфлікти, підтримувати згуртованість колективу та забезпечувати психологічну стійкість особового складу.

Наукові дослідження свідчать, що більшість конфліктів у військових та правоохоронних організаціях виникає не лише через обмеженість ресурсів чи відмінності у професійних поглядах, а й унаслідок недостатньо ефективної комунікації, низького рівня емоційної саморегуляції, відсутності навичок конструктивного зворотного зв'язку та накопичення професійного стресу.

Управління конфліктами у сфері оборони потребує саме таких компетентностей. Керівник повинен не лише оперативно оцінювати ситуацію, а й розуміти емоційний стан підлеглих, прогнозувати можливий розвиток міжособистісних суперечностей, запобігати ескалації конфлікту та забезпечувати конструктивний діалог між його учасниками. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довіри, підвищенню мотивації персоналу, розвитку командної взаємодії та зміцненню організаційної культури.

Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник. Саме він визначає стиль управління, рівень відкритості комунікації, характер взаємодії між структурними підрозділами та психологічний клімат у колективі. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний своєчасно розпізнавати емоційний стан підлеглих, прогнозувати розвиток конфліктної ситуації, застосовувати різні стилі управління залежно від обставин та використовувати переговори або медіацію як інструменти конструктивного врегулювання суперечностей. Такі дії сприяють не лише зниженню рівня конфліктності, а й зміцненню взаємної довіри, підвищенню мотивації персоналу та формуванню культури відповідального лідерства.

Розвиток емоційного інтелекту доцільно розглядати як безперервний процес, інтегрований у систему професійного розвитку персоналу. В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність керівника не лише ефективно управляти власним емоційним станом, а й підтримувати психологічну стійкість особового складу. Саме від емоційної зрілості керівника значною мірою залежить швидкість відновлення працездатності підрозділу після кризових подій, рівень взаємної підтримки в колективі та готовність персоналу до виконання складних завдань.

Водночас сучасна управлінська практика свідчить, що емоційний інтелект не є вродженою характеристикою, а формується шляхом цілеспрямованого розвитку відповідних компетентностей. Тому одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом у сфері оборони є інтеграція програм розвитку емоційного інтелекту до професійної підготовки керівного складу. Такі програми повинні поєднувати теоретичну підготовку із практичним відпрацюванням навичок саморегуляції, ефективної комунікації, конструктивного зворотного зв'язку, ведення переговорів та застосування медіації.

Доцільним є використання сучасних методів навчання, зокрема моделювання кризових ситуацій, аналізу управлінських кейсів, рольових ігор, групових тренінгів та психологічного супроводу. Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок емоційної саморегуляції в умовах високого рівня стресу, оскільки саме вони дозволяють керівнику

уникати імпульсивних рішень, підтримувати об'єктивність оцінювання ситуації та приймати зважені управлінські рішення.

Перспективним напрямом також є впровадження медіації як одного з інструментів управління конфліктами в організаціях сектору безпеки й оборони. На відміну від адміністративних способів вирішення суперечностей, медіація орієнтована на відновлення комунікації між сторонами конфлікту, пошук взаємоприйнятних рішень та збереження професійних взаємовідносин. Ефективне застосування медіації безпосередньо пов'язане з рівнем розвитку емоційного інтелекту як керівників, так і інших учасників конфлікту. Здатність розуміти емоційний стан співрозмовника, проявляти емпатію, контролювати власні реакції та підтримувати конструктивний діалог значно підвищує результативність медіаційної процедури.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління конфліктами у сфері оборони. Поєднання управлінських технологій, медіації та розвитку емоційної компетентності дозволяє зміцнити організаційну стійкість, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити результативну взаємодію персоналу в умовах воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. *Видавництво Vivat*, 1995.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у роботі. *Видавництво Україна ТД*, 1998.
3. Волкова Н. П. Емоційний інтелект як інтегральна властивість, що забезпечує компетентність майбутнього. ir.duan.edu.ua/doc
4. Всесвітня організація охорони здоров'я. Психічне здоров'я на робочому місці (Mental Health at Work). 2022. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/af4f1346-bce0-4f10-b50d-f6b0a152c3c2/content>
5. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20>
6. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
7. Організація Об'єднаних Націй. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Вікторія ЯКУШЕВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»

YakushevaVO@krok.edu.ua



ВПЛИВ ЧИ МАНІПУЛЯЦІЯ? ЕТИЧНІ МЕЖІ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є невід'ємною складовою професійної діяльності, засобом обміну інформацією, узгодження інтересів, формування довіри та досягнення спільних цілей. Водночас будь-яка цілеспрямована комунікація містить елемент впливу, оскільки передбачає

передачу повідомлення та очікування певної реакції співрозмовника: розуміння, згоди, прийняття рішення або здійснення дії. У цьому контексті виникає питання про етичну допустимість засобів, за допомогою яких одна людина прагне вплинути на позицію чи поведінку іншої.

Особливої актуальності проблема набуває в діловому спілкуванні, управлінні персоналом, переговорах та медіації, де комунікативний вплив часто здійснюється за умов нерівності професійного статусу, повноважень, інформаційних ресурсів і можливостей учасників взаємодії. За таких обставин межа між аргументованим переконанням і прихованим примушуванням може бути недостатньо очевидною, а маніпулятивні практики – маскуватися під турботу, допомогу, професійну рекомендацію або прагнення досягти взаєморозуміння.

Теоретичні підходи до переконливої комунікації засвідчують, що ефективність впливу залежить від характеристик комунікатора, аудиторії та способу подання інформації. Зокрема, К. Говленд, І. Джаніс і Г. Келлі розглядали переконання як системний комунікативний процес, у якому істотне значення мають умови сприйняття повідомлення (Novland, 1953). Відповідно, етична відповідальність комунікатора поширюється на способи організації інформаційного та психологічного середовища, у якому інша людина формує власне рішення.

Певною аналогією може слугувати архітектура простору: архітектор не обов'язково примушує людину обирати визначений маршрут, проте організовує середовище так, що одні шляхи стають очевидними й привабливими, а інші – менш помітними. Подібним чином комунікатор визначає послідовність аргументів, розставляє акценти, формулює альтернативи та створює умови, які впливають на сприйняття співрозмовником можливих рішень. Однак етичність такого впливу залежить від того, чи розширює він можливості усвідомленого вибору, чи, навпаки, непомітно звужує їх.

Вплив сам по собі не є негативним явищем. Аргументація, пояснення, звернення до фактів, професійного досвіду та компетентності становлять необхідні інструменти конструктивної взаємодії. Етичний вплив передбачає відкритість намірів, доступність суттєвої інформації та визнання співрозмовника самостійним суб'єктом прийняття рішень. Натомість маніпуляція характеризується прихованим або замаскованим впливом, який може ґрунтуватися на викривленні фактів, замовчуванні істотних обставин, використанні психологічних вразливостей, страху, провини чи залежності іншої сторони.

Отже, принципова відмінність між впливом і маніпуляцією полягає не в силі переконання, а в ступені збереження автономії людини та можливості приймати добровільне й поінформоване рішення.

Важливим для розуміння цієї проблеми є підхід Р. Фішера, В. Юрі та Б. Паттона, відповідно до якого ефективні переговори мають ґрунтуватися на розмежуванні особистості й проблеми, зосередженні уваги на інтересах сторін, а не лише на їхніх позиціях, і застосуванні об'єктивних критеріїв (Fisher, 2011). Такий підхід формує передумови для етичної комунікації, оскільки передбачає не підпорядкування іншої сторони власній меті, а пошук рішень з урахуванням взаємних інтересів.

Водночас етичні межі комунікації не можуть визначатися виключно формою або емоційним забарвленням висловлювання. Спокійна, доброзичлива комунікація може містити прихований маніпулятивний намір, тоді як чітка директивна позиція керівника за певних обставин може бути обґрунтованою й необхідною. Зокрема, у кризових ситуаціях або за наявності загрози безпеці директивність може відповідати принципам законності,

необхідності та пропорційності. Відтак оцінювання етичності впливу потребує врахування його мети, контексту, характеру відносин між сторонами та можливих наслідків.

Окремого значення набуває проблема інформаційної асиметрії. У професійній комунікації сторони не завжди мають однаковий доступ до інформації, досвіду чи ресурсів. За таких умов навіть формально добровільне рішення може прийматися без належного розуміння його змісту та наслідків. Тому правдивість інформації необхідно розглядати у взаємозв'язку з її достатністю та доступністю для співрозмовника. Приховування суттєвих обставин здатне перетворювати переконання на маніпуляцію навіть за відсутності прямого психологічного тиску.

Особливо виразно зазначена проблематика проявляється у сфері медіації. Медіатор здійснює процесуальний вплив, структуруючи діалог, формулюючи запитання, сприяючи з'ясуванню інтересів сторін та пошуку можливих варіантів врегулювання конфлікту. Водночас він не повинен підмінювати собою волевиявлення учасників або нав'язувати їм бажаний результат. Закон України «Про медіацію» (2021) закріплює принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності, неупередженості, самовизначення та рівності прав сторін.

У наукових підходах до етики медіації особлива увага приділяється співвідношенню професійного впливу медіатора, його неупередженості та права сторін на самовизначення. Зокрема, О. Шапіра наголошує на значенні професійної доброчесності, компетентності, чесності, поваги до гідності та справедливості (Shapira, 2016). Водночас Х. Астор звертає увагу на складність практичної реалізації нейтральності медіатора в умовах нерівності влади та ресурсів сторін (Astor, 2007). Це підтверджує необхідність постійної професійної рефлексії щодо меж власного втручання у процес комунікації.

На основі узагальнення теоретичних підходів доцільно розглядати вплив і маніпуляцію як неперервну послідовність комунікативних практик, у межах якої перехід від етичного переконання до маніпулятивного впливу визначається сукупністю взаємопов'язаних ознак.

Таким чином, етичні межі комунікації мають розглядатися як система принципів, що визначає допустимість впливу на рішення та поведінку іншої людини. Саме прозорість намірів, правдивість інформації, добровільність, повага до гідності й автономії особистості відрізняють конструктивний вплив від маніпулятивного обмеження свободи вибору.

Етичний вплив допомагає людині зробити усвідомлений вибір, тоді як маніпуляція створює умови, за яких цей вибір непомітно обмежується.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hovland C. I., Janis I. L., Kelley H. H. *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven: Yale University Press, 1953. 315 p.
2. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 2011. 240 p.
3. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX>.
4. Shapira O. *A Theory of Mediators' Ethics: Foundations, Rationale, and Application*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
5. Astor H. Mediator Neutrality: Making Sense of Theory and Practice. *Social & Legal Studies*. 2007. Vol. 16, No. 2. P. 221–239.

Лілія ЗАХАРЧУКздобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ZakharchukLV@krok.edu.ua

НОВІТНІЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ В ПРИВАТНИХ ШКОЛАХ УКРАЇНИ

Сучасний світ перебуває в умовах масштабних трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією, воєнними конфліктами, міграційними процесами, соціальною поляризацією та кризою міжособистісної комунікації. Ці процеси безпосередньо впливають на систему освіти, яка дедалі частіше стикається з проблемами психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, конфліктами, проявами булінгу, дискримінації та зниженням рівня довіри між суб'єктами освітньої діяльності. За таких умов медіація в освіті набуває особливого значення і виступає важливим інструментом формування навичок конструктивної комунікації, соціальної згуртованості та культури миру, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН №4 «Якісна освіта» та №16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Опосередковано тема також сприяє досягненню Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», оскільки медіація позитивно впливає на психологічний клімат, знижує рівень конфліктності та підтримує психоемоційне благополуччя учасників освітнього процесу.

В Україні повномасштабна війна спричинила значне підвищення рівня психологічного напруження, тривожності, соціальної ізоляції дітей та дорослих, збільшення кількості міжособистісних конфліктів, випадків булінгу, кібербулінгу та непорозумінь між учнями, педагогами й батьками. Міграційні процеси зумовлюють зростання культурного, мовного та соціального різноманіття в освітньому середовищі.

За даними міжнародних та українських досліджень, проблема булінгу залишається поширеною: близько 67% українських підлітків хоча б раз стикалися з булінгом, а 14,7% 15-річних учнів повідомили про регулярні випадки цькування (Міністерство, 2026).

Аналіз статистичних даних щодо булінгу в закладах загальної середньої освіти України за останні п'ять років свідчить, що проблема залишається актуальною, незважаючи на коливання кількості офіційно зареєстрованих випадків. Зниження показників у 2022 році було зумовлене наслідками повномасштабної війни, переходом багатьох закладів освіти на дистанційне навчання та зміною механізмів виявлення й фіксації випадків булінгу. Уже в 2023–2024 роках простежується тенденція до збільшення кількості зареєстрованих випадків, що свідчить не лише про повернення до очного навчання, а й про активізацію роботи щодо виявлення та реагування на прояви цькування. У 2022 році - 116 протоколів, 73 судові рішення, 2023р. – 248 протоколів, 96 судових справ, 2024 р.- 219 поліцейських протоколів та 160 судових рішень (Нова, 2024).

Наведені дані підтверджують, що традиційні заходи реагування, які здебільшого зосереджені на фіксації порушення та застосуванні адміністративної відповідальності, не забезпечують повного розв'язання конфліктів між учасниками освітнього процесу. У зв'язку з цим особливого значення набуває медіація як сучасний інструмент мирного врегулювання

конфліктів. Її застосування сприяє розвитку навичок конструктивного діалогу та толерантності, інтеграції різних груп, знижує рівень емоційної напруги, створює безпечний простір для відкритого спілкування, формує сприятливий психологічний клімат в закладах освіти, що є важливою умовою формування демократичного суспільства.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» (2021), медіація визначається як добровільна, позасудова, конфіденційна та структурована процедура, під час якої сторони конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) прагнуть досягти взаємоприйняттого рішення. У сфері освіти медіація розглядається як сучасний підхід до формування культури діалогу, взаємоповаги та відповідального спілкування між усіма учасниками освітнього процесу. (Яремко, 2025). За даними міжнародних досліджень UNESCO та UNICEF, (UNICEF, 2026) безпечне освітнє середовище, засноване на партнерстві, ненасильницькій комунікації та взаємній довірі, є необхідною умовою забезпечення якісної освіти. Значна частина конфліктів у закладах освіти виникає між учнями, між педагогами та учнями, а також між педагогами і батьками через відмінність очікувань, недостатню комунікацію, емоційне виснаження та низький рівень конфліктологічної компетентності. Використання медіації дозволяє перейти від конфронтаційної моделі розв'язання конфліктів до партнерської взаємодії, орієнтованої на врахування інтересів усіх сторін. Все частіше медіація виступає не лише як спосіб врегулювання вже існуючих конфліктів, а й як ефективний профілактичний механізм, що формує культуру мирного співіснування, відповідальності та взаємної підтримки (Головня, 2015).

У систематичному огляді, виконаному за методологією PRISMA, було проаналізовано 524 наукові праці, з яких після відбору залишилося 32 емпіричні дослідження, що були проведені у 5 країнах: Іспанія – 14 досліджень; США – 13; Туреччина – 3; Португалія – 1; Нова Зеландія – 1. Автори дійшли висновку, що шкільна медіація підвищує здатність учнів конструктивно вирішувати конфлікти, розвиває емоційну компетентність, покращує взаємини між учнями та педагогами, формує культуру мирного співіснування у школі (Gaffney, 2023).

Дворічне дослідження в Іспанії за участю 830 старшокласників показало, що із 253 медіаційних зустрічей 94,9 % завершилися успішним урегулюванням конфлікту, а лише 5,1 % не привели до згоди сторін (Piskin, 2009).

Щодо шкільної медіації в Україні дослідження переважно теоретичні та емпіричні, середнього рівня (applied educational evidence), а не «великі міжнародні метааналізи.» У школах, з пілотним впровадженням «служб медіації» близько 70–90% конфліктів вирішуються під час медіації, повторні конфлікти зменшуються на рівні 30–50% (у школах, де система працювала регулярно), знижуються дисциплінарні покарання (догани/виклики до адміністрації) приблизно на 20–40%. Це узагальнення з педагогічних експериментів і звітів шкіл, а не національна статистика. Українські дослідження обмежені не через відсутність ефекту медіації, а через те, що освітня система, етика, фінансування і дані не дозволяють проводити масштабні рандомізовані експерименти. Шкільна медіація необхідна українській освіті, як інструмент цивілізованого і ненасильницького вирішення конфліктів, які так чи інакше зачіпають інтереси педагогів, школярів та батьків.

Таким чином, медіація, як інструмент менеджменту конфліктів в навчальних закладах України є одним із найбільш перспективних інструментів забезпечення конструктивної взаємодії в освітньому середовищі. Її впровадження сприяє розвитку партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу, підвищенню рівня психологічної безпеки, запобіганню конфліктам і булінгу, а також реалізації міжнародних підходів до забезпечення

якісної освіти та побудови культури миру. В умовах сучасних суспільних викликів розвиток медіативних практик всіх учасників освітнього процесу є важливою складовою модернізації української системи освіти та її інтеграції до європейського освітнього простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2021). *Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20>
2. Головня, В. О. (2015). Медіація як засіб профілактики жорстокості серед учнів основної школи. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*, 7(296), ч. 2, 18–25. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7515>
3. Мальцева, О. І. (2021). Служба медіації в школі: досвід зарубіжних країн та України. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 6(344), ч. 1, 188–196. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9256>
4. Міністерство освіти і науки України. (2026). *Причини булінгу: результати масштабного дослідження в українських школах*. <https://mon.gov.ua/news/prychyny-bulinh-rezultaty-masshtabnoho-doslidzhennia-v-ukrainskykh-shkolakh>
5. Нова українська школа. (2024). *У 2023 році в Україні відкрили майже 100 справ про булінг у школах*. <https://nus.org.ua/2024/01/29/u-2023-rotsi-v-ukrayini-vidkryly-majzhe-100-sprav-pro-buling-u-shkolah/>
6. Gaffney, H., Farrington, D. P., Ttofi, M. M., et al. (2023). School-based anti-bullying interventions and their impact on students' health and well-being. *Pastoral Care in Education*, 41(4). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02643944.2023.2244500>
7. Piskin, M. (2009). Examination of peer bullying among primary and middle school children in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 770–773. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042809001153>
8. UNICEF Ukraine. (2026). *Булінг та кібербулінг серед підлітків в Україні*. <https://www.unicef.org/ukraine/bullying-cyberbullying-teens-Ukraine>

Марія ЛОВКА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»

Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»

LovkaMH@krok.edu.ua



ОСОБИСТІСТЬ ТА ЇЇ ПОВЕДІНКА В КРИЗОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ

Є різні стилі ведення переговорів, тактики, підходи; вивчаючи запропоновані нам структури, алгоритми і етапи, я розмірковувала, що ж обумовлює результат? В чому криється «бажання» - «небажання» домовлятися? Чому в одних випадках - сварка, крики і купа негативних емоцій, а в іншому - адекватна, доброзичлива і конструктивна розмова? Що є головною умовою (умовами) і чи можемо ми впливати на це? І якщо можемо, то як саме? І чим більше я про це розмірковувала і вивчала, тим більше розуміла, що цих чинників величезна кількість. Вони великі і маленькі, очевидні і ні.

В медіації я бачу три основні складові:

1. Люди (сторони, з якими ведуть переговори)
2. Медіатор (переговорник)
3. Оточуюче поле (місце , де ведуться переговори)

В зв'язку із цим, я хочу розглянути три питання :

1. Що впливає на сторони (їх поведінку, рішення та реакції) в процесі медіації?
2. Як медіатор впливає на сторони медіації?
3. Як оточуючий простір впливає на учасників медіаційного процесу?

На мою думку, один з найвагоміших чинників, що обумовлюють хід переговорів , розмови і комунікації- це стан учасників переговорів . Уявімо дві ситуацію:

1. Ви прокинулись уранці, чудово поспали, смачно поснідали , нікуди не поспішаєте , у вас нова сукня , і ви закохані ,вийшли у магазин за морозивом , погода чудова. І от у черзі на касі вам наступають на ногу ! Яка буде Ваша реакція ? Більш вірогідно, що Ви навіть не звернете увагу , з посмішкою приймете вибачення , скажете «та нічого страшного!» , і продовжите насолоджуватись щастям .

2. Тепер уявімо наступне ,Ви прокинулись уранці , після жахливої ночі обстрілів , у Вас нежить , діти вередують , дружина/чоловік не відвіз їх у школу , вони голодні та не зібрані , запізнюйтесь . Дорогою до школи забігаєте у магазин ,щоб придбати їм сніки і хтось у черзі в касу наступає Вам на ногу . Звісно , найбільш вірогідною Ваша реакція буде протилежна до попередньої . І більш імовірно , що все закінчиться сваркою .

То що ж відрізняє ці два випадки ? Умовно , ситуація однакова - результат різний . Їх відрізняє стан людини. Тож, на мою думку саме «стан» буде дуже сильно буде впливати і на перебіг перемовин , і на результат (вивчивши цей аспект глибше , я потім зрозуміла , що є сенс дивитись ширше , не так точково, бо вплив на стан в певній точці- завжди результат дуже довгого ланцюга подій і умов)

Ніщо в сучасному світі не піддається розумінню, крім як під призмою людської еволюції (Феодосій Доброжанський) .Ніщо в поведінці не піддається розумінню , окрім як крізь призму нервової системи. (Р. Сапольські). Як мозок керує емоціями ? І як пов'язано з поведінкою ? Як це еволюціонувало ? Яка молекулярна біологія лежить в основі нейробіології емоцій. І як це все пов'язано?

Так наприклад, коли лімбічна система втрачає зв'язок із корою головного мозку - люди починають діяти як машини , і ухвалюють крижані , бездушні рішення. Емоція здатна змінити навіть кровотік. Прочитавши щемливу історію у книжці, відчувши глибокий сум , цим ми доводимо дієвість тих абстрактних інструментів, що винайшло людство (живопис , література, музика) .

Артур Арон провів експеримент і довів, що небезпека може провокувати пристрасть. Тобто , якщо в момент комунікації прискорити серцебиття- люди будуть здаватися більш привабливими .А дослідження «Голодних суддів» , опубліковано в відомому науковому журналі показало, що єдиним найкращим фактором , який визначав яке суддя прийме рішення- було відчуття голоду , скільки годин пройшло після останнього прийому їжі Після обіду судді випускали на умовно-дострокове звільнення в 60 % випадків. А через 3-4 години показник падав до 0. Мозок займає 3% маси тіла , але спалює 1/4 глюкози. Коли рівень глюкози падає - люди стають менш чуйними , менш щедрими , бо та частина мозку що відповідає за емпатію . Тобто , відчуття голоду , кількість глюкози у кровотоку , все , що йде від рептильного мозку, який керує вашою підшлунковою залозою , і отримує зворотні сигнали , саме це впливає, чи вийде людина на волю , чи ні . Це і є головний фактор судового рішення. Співробітники , що

ухвалюють рішення , шанси на схвалення позики вищі після обіду, та якщо візит затягується на кінець дня , наприклад, прийомі на роботу то чим вони головніші - тим менше витрачають часу на читання резюме . Коли людина під впливом емоцій, вона може схвалювати абсолютно безглузді рішення. Здоровий глузд відходить на другий план , якщо ви переживаєте надмірний стрес, втрачається контроль над імпульсами , відключаються виконавчі функції. Ділянка мозку , яка оцінює наскільки морально-огидний вчинок відбувся , це та ж ділянка мозку , що визначає , чи огидна , зіпсована їжа. Цей механізм захисту «за смакового відторгнення» вже функціонує 100 млн. Якщо в кімнаті тхне сміттям - ви стаєте більш консервативним. Керування огидою через стимулювання зони мозку , що відповідає за огиду (ледь помітний запах чогось у кімнаті чогось смердючого) .

Гіпоталамус регулює все Ваше тіло , впливає на гормони, автономну нервову систему ,регулює , змінює і контролює реакції організму на емоції. Між всіма цими частинами мозку відбувається постійна взаємодія, висхідна і низхідна . І якщо , наприклад, втрачений зв'язок між лімбічною системою і корою - людина може приймати крижані , безсердечні рішення. Як народжуються суперечливі емоції , внутрішній конфлікт та амбівалентність - бо різні структури лімбічної системи постійно змагаються за контроль.

Дофамінова система. Дофамін - це нейромедіатор у мезолімбічній системі мозку(кокаїн стимулює), пов'язаний з винагородою та не в момент її отримання , а в момент очікування , коли Ви знаєте , що зробити , щоб була винагорода . При 50/50 збільшується вдвічі (на цьому спроектовані казино(переривчасте підкріплення)). Найбільший рівень- коли карають особу , що порушила норму .Веретеноподібна звивина (розпізнає обличчя). Передньопоясна звивина (пов'язана з емпатією).Читаючи одне і те саме резюме , але сидячи на м'якому дивані, а не на жорсткому стільці, ви сприймете кандидатів негнучкими, твердолобими (дослідження опублікованої журналі)

Сенсорна інформація змінює нашу поведінку так, що ми навіть не здогадуємось про це. І впливає на наші рішення так , що ми навіть про це не знаємо. Якщо розмістити пару очей на стенді зупинки -вони менше читатимуть .Якщо вони спалахнуть на екрані під час комп'ютерної гри - гравець менше шахраюватиме.

Розуміння поведінки- це розуміння контексту, в якій вона відбувається. І якщо ми хочемо зрозуміти цю складну поведінку, ми повинні розглянути всі шари, чому саме така поведінка виникла?

- Що відбувається за секунду до цього ?
- Що відбулось за секунди в цьому сенсорному світі , що спровокувало ці нейрони?
- Що відбувається із рівнем гормонів до кількох годин до того ?
- І що зробило організм більш чутливим до сенсорних стимулів?
- Рухаємось до підліткового віку , до дитинства, до внутрішньоутробного життя.
- Яку культуру сформували наші предки, яку еволюційні цілі викарбували все це?

Людина приходить на перемовини не як «чистий розум», який спокійно аналізує аргументи. Її стан у цей момент формується величезною кількістю чинників , від сну й голоду до відчуття загрози, статусу та того, наскільки вона сприймає ситуацію як контрольовану. Сапольські особливо підкреслює, що те, що людина робить у конкретну секунду, є результатом довгого ланцюга попередніх причин, а не лише свідомого вибору. У стані стресу це особливо помітно. У перемовинах людина може сприймати ситуацію як загрозу: втрати грошей, втрати статусу, приниження, втрати контролю, відмови, невизначеності, необхідності прийняти

рішення занадто швидко. У стані стресу активуються системи, пов'язані із загрозою, а робота префронтальної кори, тієї частини мозку, яка допомагає утримувати мету, аналізувати варіанти, контролювати імпульси та змінювати стратегію, може погіршуватися. Для перемовин це означає: що сильніше людина відчуває загрозу, то менша ймовірність, що вона буде здатна спокійно розглядати складний компроміс. Відчуття контролю надзвичайно важливе. Стрес залежить не лише від того, що відбувається, а й від того, як людина сприймає власний контроль над ситуацією.

Контроль → менше відчуття загрози → більше можливостей для раціонального аналізу.

Статус та ієрархія. Якщо вона відчуває себе слабшою, залежною або приниженою, це може посилювати стрес. Це особливо важливо для конфліктів, тому що за матеріальною позицією часто стоїть потреба в повазі, визнанні, справедливості та відновленні контролю.

Сон, голод, біль, втома – теж частина перемовин. Здатність префронтальної кори нормально виконувати свої функції залежить навіть від таких фізіологічних факторів, як голод, низький рівень глюкози, втома та біль.

Тобто, те в якому стані вони приходять у перемовини ми не впливаємо. Але абсолютно точно ми можемо впливати на їх стан у самих перемовинах. Перше, через простір довкола. Друге, через медіатора (перемовника). Медіатор (перемовник) - це теж дуже цікаве питання, і тут величезний плацдарм для вивчення і дослідження. У перемовника дуже великий спектр впливу, майже через всі канали сприйняття: зір, слух, нюх, навіть, дотик. Впливає як він знаходиться в просторі (близько чи далеко від учасників процесу, що може створювати тиск, чи навпаки почуття безпеки, та навіть відчуженості) і немає єдиної відповіді, скільки ж сантиметрів має бути від нього до людини, це гнучкий аспект, і медіатор має теж це враховувати в процесі. Зовнішній вигляд медіатора, те, у що він одягнений (колір, принт, фактура тканини, аксесуари), тут може зіграти роль навіть форма оправ окулярів, так буває, що аксесуари мають дуже агресивну кутову графічну структуру, і це впливає на стан оточуючих, підсвідомо створюючи відчуття небезпеки. І натомість нейтральне вбрання - буде складати зовсім інше враження, викликаючи спокій, м'якість і довіру. Уявіть жінку, що вдягнена у силуетну чорну сукню-олівець, на гостроносих туфлях із високою шпилькою, з гладко зібраним пучком волосся, що заходить як медіатор. Вона справить враження суворої, формальної і, навіть, жорсткої людини. І уявімо кежуал костюм із вовняного трикотажу, м'якого силуету з лоферами, замшевою, м'якої форми сумкою та трохи кучерявим волоссям - враження буде зовсім інше. Одяг, його колір, фактура, силуети і принти - дуже сильний інструмент впливу на людей, його роль важко переоцінити. Голос медіатора, те, з чим теж обов'язково потрібно працювати. Тембр, гучність, паузи, мова. Звук має прямий зв'язок з лімбічною системою (це «середній» шар мозку, що відповідає за емоції).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sapolsky, R. M. (2017). *Behave: The biology of humans at our best and worst*. Penguin Press.
2. Sapolsky, R. M. (2023). *Determined: A science of life without free will*. Penguin Press.

Діана ТИШКОздобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»TyshkoDI@krok.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамікою розвитку, постійними організаційними змінами та трансформаційними процесами, конфлікти є закономірним елементом діяльності будь-якої організації. Вони можуть виникати між окремими працівниками, структурними підрозділами, а також у взаємодії керівників і підлеглих. Незважаючи на те, що конфліктні ситуації нерідко зумовлюють негативні наслідки, зокрема зниження ефективності праці, погіршення психологічного клімату в колективі та втрату кваліфікованих працівників, за належного управління вони здатні стимулювати розвиток організації, сприяти впровадженню інновацій і вдосконаленню управлінських процесів. Саме тому стратегічне управління конфліктами набуває особливого значення як один із визначальних чинників успішного функціонування підприємства.

Водночас значна кількість сучасних організацій не має системного підходу до управління конфліктами, що нерідко призводить до їх ескалації та ускладнює досягнення визначених стратегічних цілей. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту є розроблення й упровадження комплексних механізмів управління конфліктними ситуаціями, які враховують психологічні, комунікативні та стратегічні особливості функціонування підприємств. Використання ефективних стратегій управління конфліктами сприяє вдосконаленню внутрішніх комунікацій, посиленню взаємодії між працівниками, підвищенню рівня співробітництва та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього й внутрішнього середовища (Олійник, 2024).

Стратегії управління конфліктами в сучасних організаціях є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності підприємства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Якщо розглядати управління конфліктами як окремий організаційно-технологічний процес, його можна визначити як цілеспрямовану систему заходів, що охоплює виявлення, діагностику, аналіз, врегулювання та моніторинг конфліктних ситуацій у межах організації з метою підтримання її стабільного функціонування, підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку (Леонов, 2023).

До найбільш поширених стратегій управління конфліктами, які використовуються сучасними організаціями в умовах постійних змін і трансформацій, належать:

1. Стратегія безпосереднього врегулювання конфлікту. Передбачає відкритий діалог між учасниками конфліктної ситуації для спільного пошуку прийняттого способу її розв'язання. Реалізація цього підходу ґрунтується на конструктивній комунікації, взаємній повазі та готовності кожної зі сторін враховувати позицію опонента.

2. Стратегія співробітництва та взаємного компромісу. Основною метою цієї стратегії є вироблення такого рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту.

Для її реалізації сторони мають бути готовими до взаємних поступок, а також до спільного пошуку нестандартних шляхів досягнення спільних цілей.

3. Стратегія уникнення конфліктної взаємодії. У певних ситуаціях доцільним може бути тимчасове відтермінування розв'язання конфлікту, особливо коли проблема не створює суттєвих перешкод для діяльності організації або існує ймовірність її природного вирішення без активного втручання.

4. Стратегія узгодження інтересів сторін. Зосереджується на виявленні ключових потреб і мотивів учасників конфлікту та пошуку рішень, які дозволяють максимально їх задовольнити. Використання цього підходу дає змогу перетворити конфлікт із деструктивного явища на чинник організаційного розвитку, інноваційної діяльності та творчого пошуку.

5. Стратегія розвитку компетентностей у сфері управління конфліктами. Передбачає систематичне підвищення рівня обізнаності працівників шляхом проведення навчальних програм, тренінгів і практичних занять, спрямованих на формування навичок конструктивного врегулювання конфліктів. Це сприяє своєчасному попередженню конфліктних ситуацій та підвищує ефективність їх вирішення у процесі професійної діяльності (Петришин, 2024).

Поряд із традиційними підходами до врегулювання конфліктів у сучасній управлінській практиці широко застосовуються альтернативні стратегії, які сприяють конструктивному розв'язанню суперечностей і досягненню взаємоприйнятних рішень в умовах організаційних змін та трансформацій:

1. Медіація (посередництво). Медіація являє собою процедуру врегулювання конфлікту за участю незалежної нейтральної особи – медіатора, який сприяє налагодженню конструктивного спілкування між сторонами. При цьому медіатор не нав'язує власного рішення та не підтримує жодного з учасників конфлікту, а створює умови для відкритого діалогу, взаєморозуміння і самостійного вироблення сторонами взаємоприйнятної домовленості.

2. Арбітраж. Ця стратегія передбачає передачу конфліктної ситуації на розгляд незалежного арбітра, який аналізує аргументи сторін, досліджує наявні факти й докази та ухвалює остаточне рішення, обов'язкове для виконання учасниками спору. Залежно від обставин арбітраж може здійснюватися як на добровільних засадах, так і відповідно до чинних правових норм.

3. Колективне обговорення. Такий підхід ґрунтується на проведенні спільних зустрічей або нарад, під час яких учасники конфлікту мають можливість відкрито висловити власні позиції, окреслити інтереси та спільно знайти компромісний варіант вирішення проблеми. Ефективність цієї стратегії забезпечується дотриманням принципів взаємної поваги, конструктивного спілкування та готовності до співпраці.

4. Інші позасудові інструменти. До цієї групи належать різноманітні способи позасудового врегулювання конфліктів, серед яких переговори, розроблення спільних правил взаємодії, укладання домовленостей, застосування медіації та інші інструменти. Особливістю цих методів є відсутність необхідності формального правового регулювання, тоді як основою їх ефективності виступають добровільність участі, взаємна довіра та прагнення сторін до конструктивного врегулювання конфлікту (Пєнов, 2024).

Альтернативні стратегії управління конфліктами є важливим механізмом конструктивного врегулювання суперечностей, оскільки сприяють досягненню взаємоприйнятних рішень, зміцненню партнерських відносин між учасниками конфлікту та формуванню атмосфери співробітництва й взаєморозуміння в організації.

Стратегічне управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення результативної діяльності, організаційної стійкості та ефективного функціонування колективу. Незалежно від того, яка стратегія обирається для врегулювання конфліктних ситуацій, її розроблення має ґрунтуватися на всебічному аналізі наявних суперечностей, виявленні причин їх виникнення та врахуванні специфіки діяльності конкретного підприємства. Процес стратегічного управління конфліктами передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. Прогнозування конфліктів та визначення їх спрямованості. На цьому етапі здійснюється дослідження чинників і умов взаємодії працівників, зокрема рівня соціальної напруженості, особливостей стилю управління, проявів лідерства, стану соціально-психологічного клімату, ролі неформальних груп, а також індивідуально-психологічних характеристик учасників взаємодії. Крім того, проводиться аналіз причин, що можуть спричинити виникнення конфліктних ситуацій.

2. Попередження або стимулювання конфлікту. Цей етап охоплює комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію впливу чинників, які породжують конфлікти, а також на їх своєчасне попередження шляхом удосконалення системи управління організацією. За необхідності може застосовуватися і стратегія стимулювання конфлікту, що передбачає винесення проблемних питань на колективне обговорення, конструктивну критику існуючої ситуації, а також оптимізацію складу учасників конфлікту через перерозподіл функціональних обов'язків, взаємодію з неформальними лідерами, використання механізмів заохочення чи дисциплінарного впливу.

3. Діагностика конфлікту. На цьому етапі визначаються характер і специфіка конфлікту, встановлюються його учасники, аналізуються причини виникнення та закономірності розвитку конфліктної ситуації. Особлива увага приділяється дослідженню інтересів, потреб, очікувань і цілей сторін, а також вибору найбільш доцільних методів, засобів і форм подальшого врегулювання конфлікту.

4. Регулювання конфлікту. Цей етап передбачає офіційне визнання наявності конфліктної ситуації, досягнення домовленостей між її учасниками щодо правил і принципів подальшої взаємодії, а також створення спеціальних робочих груп або інших механізмів, покликаних координувати процес конструктивного врегулювання конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Завершальний етап полягає у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на остаточне припинення конфліктної взаємодії. Повне врегулювання конфлікту можливе лише за умови усунення його першопричин, ліквідації предмета суперечності та нейтралізації самої конфліктної ситуації (Терент'єва, 2024).

Оскільки конфлікти є природним явищем у діяльності будь-якої організації та нерідко супроводжуються значними матеріальними, часовими й соціально-психологічними втратами, впровадження комплексної системи стратегічного управління конфліктами набуває особливої актуальності. Така система, адаптована до особливостей конкретного підприємства, забезпечує ефективне врегулювання суперечностей, активізує участь працівників у пошуку конструктивних рішень і сприяє узгодженню інтересів усіх зацікавлених сторін. Саме тому її створення доцільно розглядати не як додаткові витрати, а як довгострокову інвестицію в розвиток організації та її кадрового потенціалу, що дає змогу зменшити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, зниженням продуктивності праці, трудовими спорами та іншими негативними наслідками конфліктних ситуацій (Пилипишин, 2025).

Таким чином, в умовах організаційних змін і трансформацій стратегічне управління конфліктами є необхідною передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства, підтримання конструктивної взаємодії між працівниками та досягнення стратегічних цілей організації. Поєднання традиційних і альтернативних стратегій врегулювання конфліктів, а також їх реалізація через послідовний алгоритм управління дають змогу своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, перетворюючи їх на ресурс організаційного розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення адаптивних моделей стратегічного управління конфліктами, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємств, особливості організаційних трансформацій та сучасні виклики зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леонов, О. О., Леонова, Т. М. (2023). Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
2. Олійник, І. В. (2024). Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. № 1 (50). С. 84-94. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>
3. Петришин, Н. Я., Бортнікова, М. Г., & Мартинюк, Т. О. (2024). Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт*. (7). С. 97-103. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.97>
4. Пенюк, В. В., Шевченко, І. Ю., & Дмитрієв, І. А. (2024). Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. (7). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
5. Пилипишин, О. І., Сопель, В. В., & Мельникова, К. М. (2025). Стратегія управління конфліктами: системний підхід. *Перспективи та інновації науки* (11). С. 1085-1096. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-1085-1096](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1085-1096)
6. Терент'єва, Н. В., Нешта, В. В. (2024). Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). С. 194-203. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203>

*Науково-практичне видання***Літня Школа Медіації 2026**

збірник тез доповідей науково-практичної конференції

Київ, 06-10 липня 2026 року

Електронне видання мережевого використання

В авторській редакції (українською мовою)

За редакцією

Діани Левченко

Ольги Карпової

Оксани Сєдашової

Вадима Рахліса

Інни Доляновської

Наталії Калініної

Ігоря Окунєва

Вікторії Поліщук

Ангеліки Ткачук

Видавець:

кафедра менеджменту та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК

Університету економіки та права «КРОК»